

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Pracovní motivace zaměstnanců vybrané průmyslové organizace
Work Motivation of Employees of the Selected Industrial Organization

Student:

Bc. Jan Jelínek

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Jelínek**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Pracovní motivace zaměstnanců vybrané průmyslové organizace
Work Motivation of Employees of the Selected Industrial Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pojetí motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza uplatňovaného organizačního přístupu k motivaci zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení pro management
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407.
BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



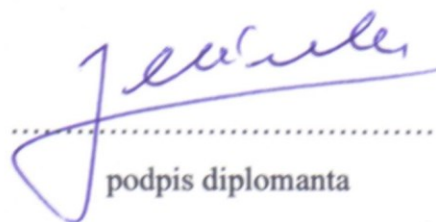

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne 15. 7. 2013



.....
podpis diplomanta

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D. za vedení, odborné rady a trpělivost, kterou se mnou měl po celou dobu zpracovávání této práce. Také bych rád poděkoval mým rodičům za nejen psychickou podporu.

OBSAH:

1. ÚVOD.....	8
2. TEORETICKÁ A METOLOGICKÁ VÝCHODISKA POJETÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	9
2.1 Řízení lidských zdrojů	9
2.2 Motivace	10
2.3 Motivace vnitřní a vnější	12
2.4 Proces motivace	12
2.5 Problém demotivovanosti	14
2.6 Motivační teorie.....	15
2.6.1 Maslowova teorie potřeb	15
2.6.2 Alderferova motivační teorie ERG	16
2.6.3 McClellandova triáda motivačních potřeb	17
2.6.4 Herzbergův dvoufaktorový motivační model.....	17
2.6.5 Motivační teorie spravedlnosti	19
2.6.6 Vroomova expektační teorie motivace	20
2.6.7 Stimulační teorie.....	21
2.7 Motivace a odměňování	22
2.8 Spokojenost s prací jako motivační faktor	24
2.9 Manažerské strategie efektivního řízení motivace	26
2.10 Problematika manažerského diagnostikování motivace.....	29
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	31
3.1 Historie společnosti	31
3.2 Charakteristika společnosti.....	33
3.3 Majitel společnosti.....	34
3.4 Organizační struktura	34

3.5 Řízení lidských zdrojů	35
4. ANALÝZA UPLATŇOVANÉHO ORGANIZAČNÍHO PŘÍSTUPU K MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ	37
4.1 Specifikace předmětu analýzy	37
4.2 Postup analýzy a použité metody	37
4.3 Výsledky analýzy	38
4.4 Shrnutí získaných poznatků.....	55
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT.....	57
6. ZÁVĚR.....	59
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM ZKRATEK	62
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	63
SEZNAM PŘÍLOH	Chyba! Záložka není definována.

1. ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá specifické oblasti řízení lidských zdrojů a to pracovní motivací zaměstnanců organizace. V dnešním globalizovaném světě by se mohlo zdát, že lidská složka organizací již není tak důležitou součástí firem a její velký význam v posledních desetiletích opadl na úkor moderních technologií a zkracování vzdáleností mezi jednotlivými prvky organizačních řetězců. Opak je ale pravdou. Právě kvalifikovaná a vysoce výkonná lidská složka organizací je v dnešním světě tou zásadní kvalitou organizací na cestě k zdokonalování výroby, invenci, nápaditosti a optimalizaci, protože právě současný svět moderních technologií a celosvětového trhu nabízí tak málo prostoru k jakékoliv chybě či zaváhání. Vysoce motivovaní pracovníci jsou tak nutností, jak jít úspěchu naproti. Proto způsoby jak zaměstnance správně motivovat a řídit mohou být pro organizaci velmi důležité.

Cílem této práce je analyzovat současný stav a postoj k pracovní motivaci v organizaci ArcelorMittal Ostrava, a.s., analyzovat také ostatní aspekty pracovní motivace jako vztahy a atmosféru na pracovišti, náplň práce z pohledu jednotlivých zaměstnanců, strukturu zaměstnaneckých výhod a motivační či demotivační faktory. V návaznosti na analýzu je cílem této práce navrhnout podněty vedení organizace ke zlepšení současné situace a potenciální zvýšení výkonnosti zaměstnanců s ohledem na pracovní motivaci.

Práce je rozdělena do několika částí. V druhé kapitole jsou rozebrány teoretické přístupy k motivaci zaměstnanců. Následuje třetí část, která charakterizuje zkoumanou společnost. Kapitola čtvrtá analyzuje současný stav ve zmíněné organizaci, popisuje aplikované metody a postupy a uvádí výsledky analýzy se shrnutím získaných poznatků. Pátá část práce uvádí návrhy ke zlepšení současného stavu pro management zkoumané společnosti. V poslední, závěrečné kapitole je shrnuta celá práce, popsán výzkum a jeho závěrečná charakteristika.

2. TEORETICKÁ A METOLOGICKÁ VÝCHODISKA POJETÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Výkonnost a úspěšnost firem v současném náročném podnikatelském prostředí závisí na mnoha faktorech – na technickém vybavení, finančním zázemí, dostupnosti a práci s informacemi i efektivním řízení. Jedním z nejzávažnějších, často však opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. V současné řídicí teorii i praxi jsou lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na svébytný a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

2.1 Řízení lidských zdrojů

Jak popisuje Armstrong (1999), všechny organizace se zajímají o to, co se musí udělat pro dosažení trvalé a dlouhodobě vysoké úrovně výkonnosti personálu. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost pracovním způsobilostem a vhodným způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, a co je nejdůležitější – povaze práce, kterou vykonávají, a rovněž pomocí organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají. Také v rámci personální optimalizace je motivace důležitým aspektem při aktivaci lidského potenciálu v organizaci tak, aby byla dostatečně výkonná a připravená na příští období (Foot, Hook, 2005). Cílem je samozřejmě vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které dopomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Ve své další publikaci Armstrong (2007) také na toto téma dodává, že cílem chápání a uplatňování motivačních teorií je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout také pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí – a možná že ve všech – existuje prostor pro to, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jen tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí, závisející na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace.

Ač se motivace může zdát jednoduchým až zanedbatelným procesem, je tomu přesně naopak. Armstrong (1999, 2007) ve svých dílech popisuje jako neštěstí dnešní doby, kdy jsou přístupy k motivování lidí příliš často podepřeny zjednodušenými představami o tom, jak motivace funguje. Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se mnozí lidé domnívají. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. To je důvod, proč předpoklady, na nichž je založena víra o tom, že odměna odrážející výkon účinkuje jako motivátor, jsou zjednodušující. Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.

2.2 Motivace

Výraz „motivace“ je odvozen z latinského slova „*movere*“, které doslova znamená hýbat nebo pohybovat se. Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti, protože si jsou vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům (Armstrong, 1999).

Donnelly Jr., Gibson a Ivancevich (1997) uvádějí, že motivace zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka. Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná, pracuje pilně, bez větších výkyvů a je automaticky orientovaná na důležité cíle. Je-li pracovní výkon jednotlivce považován za neuspokojivý nebo nedostatečný, bývá to často dáváno do souvislosti s jeho nedostatečnou motivací. V mnoha případech je to jistě pravda. Problémy výkonu však nebývají automaticky způsobovány nízkou úrovní motivace – špatný výkon může být způsoben i jinými faktory, např. nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností.

Koubek (2007) se zmiňuje v podobném smyslu o motivaci a tzv. motivačním přístupu k vytváření pracovních míst a úkolů, který vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací,

mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování pracovníka signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a k řešení problému.

Forsyth (2009) dále uvádí, že úspěšně motivovat lidi vyžaduje přemýšlení, čas a péči. Co je zapotřebí udělat je do velké míry věcí detailu. Motivace musí být rozvíjena prostřednictvím mnoha různých aktivit manažerského procesu, stejně jako prostřednictvím vlastních specifických technik. Je to aktivní a zajisté nekonečný proces.

Armstrong (2009) upozorňuje, že motivace se zabývá množstvím úsilí, směrem chování a faktory, které ovlivňují lidi tak, aby jednali určitým způsobem. Pojem „motivace“ může odkazovat na mnoho různých pojmů – cíle lidí jako individualit; způsoby, jakými si lidé své cíle vybírají nebo také cesty, jak se lidé snaží změnit své chování. Arnold a kol. (1991, viz Armstrong 2009) uvádí tři komponenty motivace:

- Směr – co se snaží osoba dělat.
- Úsilí – jak moc se jedinec snaží.
- Vytrvalost – jak dlouho se člověk snaží.

Motivovat ostatní znamená nasměrovat jejich úsilí tak, aby mohlo být dosaženo výsledků. Motivace také může být definována jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že směr jejich jednání pravděpodobně povede k úspěšnému dosažení cíle nebo k hodnotné odměně – takové, která uspokojí zaměstnancovy potřeby. Vysoká výkonnost je dosahována dobře motivovanými zaměstnanci, kteří jsou výborně připraveni ke své práci (Armstrong, 2009).

K této problematice dodávají ještě Vroom a Deci (1970), že členové organizace jí přispívají ke stanovenému cíli výměnou za pobídky, které jim sama nabízí. Příspěvek jedné skupiny je zdrojem dalších pobídek, které organizace nabízí jiným, například svým zákazníkům atd. Pokud je suma příspěvků zaměstnanců dostatečně vysoká, aby pokryla potřebu vnější, organizace může růst a prosperovat. V opačném případě upadá až do bodu rozpadu a zániku.

Jak je vidno z popisu jednotlivých autorů, motivace může mít zásadní vliv na pracovní výkon kteréhokoliv zaměstnance, od ředitele společnosti až po řadového zaměstnance. Dobře motivovaný jedinec a jeho následné „splynutí“ s náplní jeho práce a pracovními úkoly je cílem každého vedení a splnění tohoto cíle je bezpodmínečným milníkem na cestě k dobře fungující a prosperující organizaci.

2.3 Motivace vnitřní a vnější

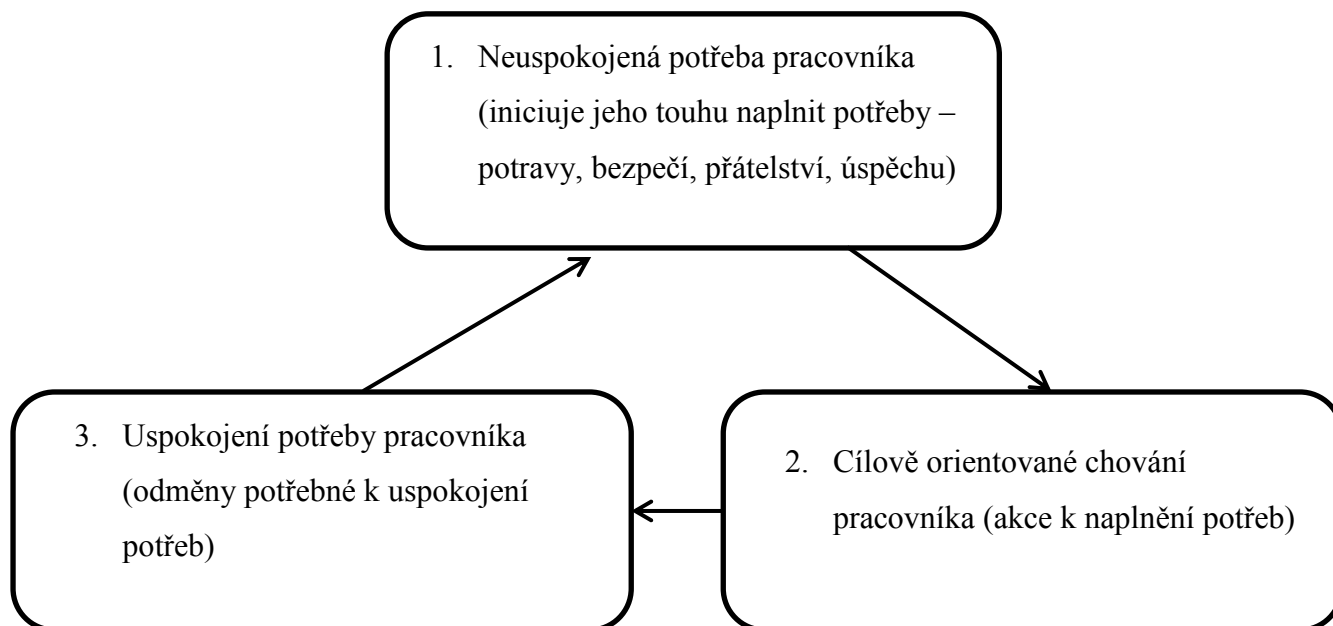
Většina autorů rozděluje motivaci na vnitřní a vnější. Armstrong (2007) definuje vnitřní motivaci jako faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Motivace vnější je Armstrongem (2007) vymezena jako souhrn veškerých organizačních aktivit a opatření, která jsou v organizaci uplatňována s cílem dosáhnout náležité úrovně jejich motivovanosti. Mohou jej tvořit odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnější motivační prvky jsou také označovány jako stimuly.

2.4 Proces motivace

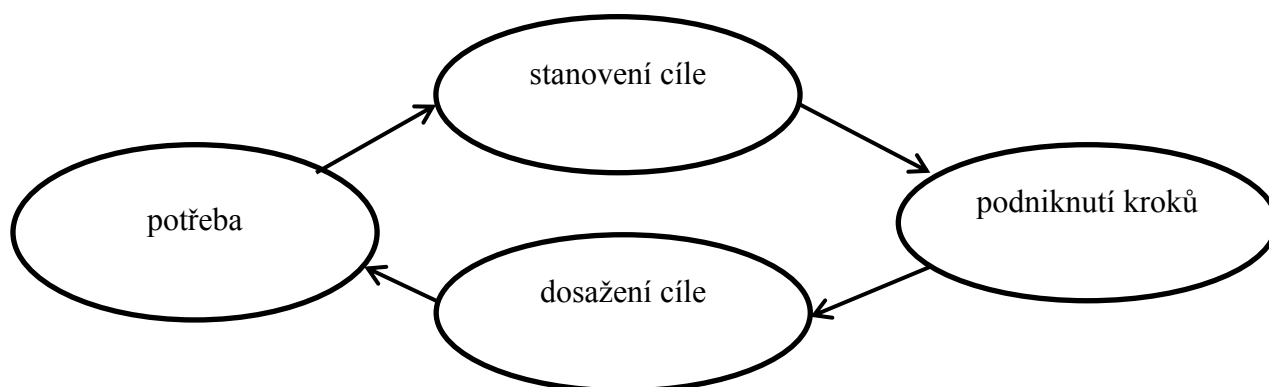
Většina autorů, která se zabývá tématem procesu motivace, uvádí velmi podobný model procesu motivace, případně jeho jednotlivých částí. Na počátku úvah manažerů o motivování je, jak uvádějí Donnelly Jr., Gibson a Ivancevich (1997), neuspokojená potřeba vykonavatele práce. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k určité aktivitě a chování jedince. Autoři popisují svůj model schématu na Obrázku 2-1.

Obrázek 2 - 1 Proces motivace podle Donellyho Jr., Gibsona a Ivanceviche (1997)



Armstrong (1999) popisuje motivační proces velmi podobně (Obrázek 2 - 2). Podle něj je to model vztahující se také k potřebám a naznačuje, že motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání a volí se cesty k jejich dosažení. Na závěr dodává, že pokud je určeného cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.

Obrázek 2 - 2 Proces motivace podle Armstronga (2009)



Na rozdíl od ostatních autorů neuvádí Forsyth (2009) klasický model motivačního procesu podobný ostatním autorům, ale zdůrazňuje obecnou rovinu managementu a práce manažerů, která je v tomto procesu klíčová, tzn. plánování, nábor a výběr zaměstnanců, organizace, školení a rozvoj, motivace a kontrola. Motivace podle něj bude ovlivněna všemi vyjmenovanými body řízení. Téměř každá činnost manažera bude mít motivační následky a je velice důležité, aby manažeři motivaci správně porozuměli.

2.5 Problém demotivovanosti

Clegg (2005) se o problematice demotivace zmiňuje v tom smyslu, že motivování určité osoby není jen vyzdvihování pozitivního, ale často je to i odstraňování negativního. Ať jsou potřeby jednotlivce jakkoliv pozitivní, hrozí nebezpečí demotivace, které má u všech společnou příčinu. Určitý počet společných faktorů, které jsou považovány za motivační, jimi ve skutečnosti nejsou. Na druhou stranu budou existovat prvky, které budou demotivovat, pokud budou chybět. Klasickým příkladem je vysoký plat. Přestože nadměrně vysoký plat je rozhodně zaměstnancem vítán, nemotivuje jej k lepším výkonům – což vyplývá z jednoho výzkumu za druhým.

Plat není motivační faktor, ale potlačovač (*trankvilizér*) demotivace. O těchto potlačovacích negativních vlivů se často hovoří jako o hygienických faktorech (viz Herzbergova teorie níže). Když se začneme zabývat tím, který faktor je motivační a který pouze potlačuje demotivaci, vyděsí vás, že téměř žádný z tradičních způsobů, kterými společnosti odměňují své zaměstnance, není motivační (Clegg, 2005).

Bělohávek (2008) o demotivaci uvádí, že často se při uspokojování potřeby vyskytují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace, na kterou zaměstnanci mohou reagovat různým způsobem: zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace); vzdávají se svého záměru (únik); vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese); hledají náhradní cíle (sublimace); sami sebe přesvědčují, že cíl, kterého nedosáhli a nestojí za to, tudíž je dobře, že nebyl splněn (racionalizace); vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Uvedené jednání – snad kromě prvního případu – je z hlediska organizace nežádoucí. Frustrace a demotivace pracovníků může být způsobena mnoha aspekty, jako např. nevšimavost vedoucího pracovníka k dobrým pracovním výsledkům, ale i k chybám a

nedostatkům; špatná organizace práce; nezasloužená pochvala nebo odměna jiného pracovníka; nezasloužená kritika; hrubé jednání nebo zesměšňování; nezájem o nápady podřízených; přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených; nepotrestaný podvod nebo krádež jiných pracovníků; nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd. (Bělohlávek, 2008).

2.6 Motivační teorie

Teorií o motivaci je v literatuře uvedeno a zmíněno mnoho, neexistuje snad publikace zaměřená na motivaci, která by se nezabývala žádnou z motivačních teorií a tyto teorie jsou autory velmi propírané téma. Teorie se od sebe liší svými procesními náležitostmi, ale také svým obsahem a zaměřením. Beck (1983) k tématice motivačních teorií uvádí, že se někdy může zdát, že i jedna samotná teorie nabízí adekvátní argumentaci a vysvětlení pojmu motivace. Jiné motivační teorie je potřeba zasadit do kontextu reálných situací a brát je jako komplex. Nejdůležitější ale je, nesnažit se hledat jednoduchou a univerzální odpověď na všechny otázky týkající se motivace, ale spíše se zaměřit na získání přehledu o jednotlivých teoriích a konceptech. Na mnoho teorií by se mělo nahlížet spíše kriticky a přemýšlet o různých přístupech k dané problematice.

2.6.1 Maslowova teorie potřeb

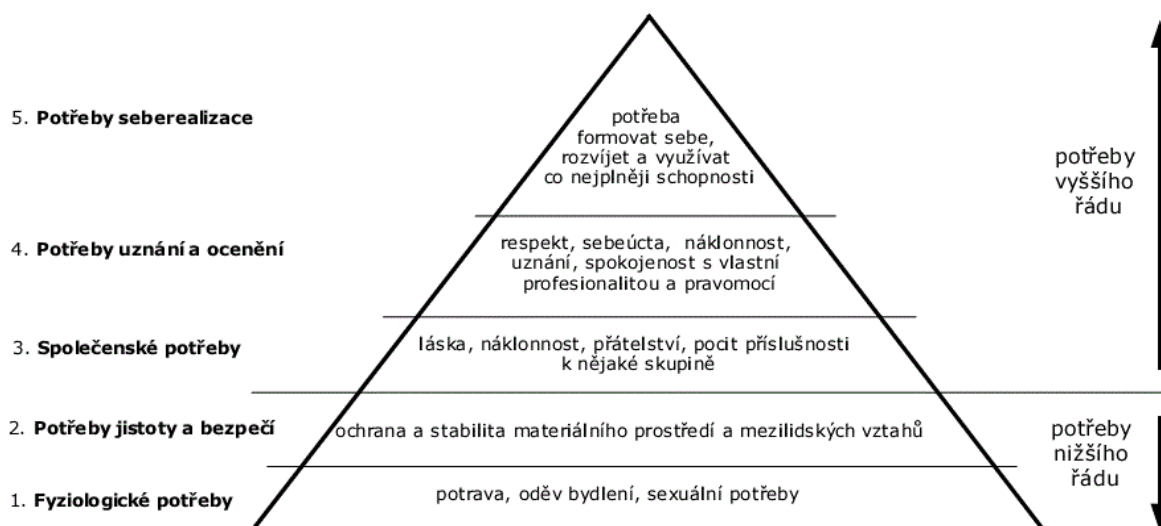
Základní motivační teorií je již mnohokrát propíraná teorie potřeb A. Maslowa (Donelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997) – tedy teorie zaměřená na obsah. Maslowova teorie se od svého vzniku setkává se všeobecným souhlasem. Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

- Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy uspokojená potřeba není motivátorem.
- Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je nižší potřeba uspokojena, objevuje se další a také vyžaduje uspokojení.

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb a podle jejich významu pak zařadil tyto potřeby do systému hierarchie potřeb. Autor tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí dříve, musí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.

Ačkoli je Maslowova teorie (Obr. 2 - 3) dlouho uznávána, má také několik bodů, které čelí kritice. Například je často prezentována jako všeobecně akceptovaná přesná metoda. Avšak lidé v různých firmách, funkcích nebo zemích se liší. Individuální rozdíly samozřejmě existují. Jiná kritika spočívá v tom, že potřeby se překrývají, překrývají hranice kategorií a mohou být docela jednoduše zařazeny do více než jedné, či dokonce do všech kategorií. Kritici rovněž tvrdí, že Maslowova hierarchie potřeb je statická. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci, a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí (Donelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997).

Obrázek 2 - 3 Maslowova hierarchie potřeb (Donelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997)



2.6.2 Alderferova motivační teorie ERG

Alderfer (1972, viz Armstrong 1999) formuloval svou teorii založenou na subjektivních stavech uspokojení a přání. Ve své teorii počítá se třemi primárními kategoriemi potřeb:

- Potřeby existenční, které odrážejí potřebu lidí týkající se výměny materiálu a energie a potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb.
- Potřeby vztahové, které přiznávají to, že lidé nejsou soběstačné jednotky, ale musejí se angažovat v transakcích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou vztahových potřeb

je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Přijetí druhého, pochopení, potvrzení a vliv jsou prvky vztahového procesu.

- Potřeby růstové se objevují v důsledku tendence otevřených systémů v průběhu času vnitřně růst a diferencovat se, a to následkem překračování hranic prostředí. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec hledá a nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát.

2.6.3 McClellandova triáda motivačních potřeb

Armstrong (1999) popisuje McClellandův model jako potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci. McClelland založil tento způsob klasifikace potřeb hlavně na studiu manažerů. Identifikoval tři nejdůležitější potřeby:

- Potřebu výkonu (úspěchu), definovanou jako potřebu úspěchu dosaženého v soutěži s ostatními a poměřovaného osobní normou dokonalosti
- Potřebu spojenectví, definovanou jako potřebu vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními lidmi
- Potřeba moci, definovanou jako potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní lidi

Různí lidé mají různé úrovně těchto potřeb. Někteří mají větší potřebu výkonu (úspěchu), jiní silnější potřebu spojenectví a další zase silnější potřebu moci. Jedna potřeba sice může být dominantní, neznamená to však, že ostatní neexistují. Tyto tři potřeby mohou mít na různých úrovních řízení různou prioritu. Vysoká potřeba výkonu je důležitá zejména pro úspěch v mnoha nižších a středních manažerských funkcích, v nichž je možné pociťovat přímou odpovědnost za splnění úkolu. Ale ve vyšších manažerských funkcích se stává důležitějším zájem o institucionalizovanou moc jako protiklad moci osobní. Avšak jak je také popsáno výše, každého jedince je brát jako individualitu a tak toto přiblížení jednotlivých potřeb je třeba brát s rezervou.

2.6.4 Herzbergův dvoufaktorový motivační model

Jiné, na obsah orientované, vysvětlení motivace bylo navrženo v roce 1959 F. Herzbergem (Donnelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997, Deiblová, 2005). Ten založil svou teorii na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování u 200 techniků a účetních. Jeho teorie je známa jako dvoufaktorová teorie motivace.

Při šetření mezi technikami a účetními se Herzberg a jeho společníci ptali na okamžiky, kdy se respondenti v souvislosti se svou prací cítili obzvlášť dobře a kdy obzvlášť špatně. Každý zaměstnanec byl pak požádán, aby popsal okolnosti, které vedly k těmto pocitům. Zaměstnanci jmenovali jako příčiny každého z těchto pocitů různé druhy okolností. Na základě tohoto zkoumání dospěl Herzberg ke dvěma závěrům (Donnelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997):

- Některé okolnosti práce – v případě, že nejsou přítomny – primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Avšak přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří. Herzberg je nazval udržovací faktory (také se používá název hygienické faktory nebo dissatisfactory), protože jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Rovněž zaznamenal, že mnohé z nich manažeři často vnímají jako faktory, které mohou motivovat podřízené, ale které jsou ve skutečnosti mnohem významnějšími faktory nespokojenosti v případě, že nejsou přítomny. Mohou to být například podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení atd.
- Některé okolnosti práce vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. Jestliže však nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost. Herzberg popsal tyto motivační faktory (motivátory) neboli satisfactory – dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.

Je třeba si také všimnout, že Herzbergovy motivační faktory se soustřeďují na práci, to znamená, že se přímo vztahují k práci samé, individuálnímu výkonu, pracovní odpovědnosti a rozvoji a uznání člověka v souvislosti s prací. Udržovací faktory jsou – pokud jde o práci samotnou – okrajové a více se vztahují k vnějším podmínkám, k vnějšímu prostředí práce. Jiným významným poznatkem je také to, že jsou-li zaměstnanci vysoce motivováni, nevdají jim tolik nespokojenost plynoucí z udržovacích faktorů. Avšak naopak to neplatí (Donnelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997).

Určitým nedostatkem Herzbergovy původní studie a původních závěrů je to, že jsou založeny na zkoumání techniků a účetních. Jedinci v takovýchto zaměstnáních pravděpodobně měli motivaci k tomu, aby se snažili získat lepší vzdělání, a zároveň očekávali, že budou odměněni. To ovšem nemusí být pravdou u méně kvalifikovaných pracovníků. Ve skutečnosti některé pokusy ověřit Herzbergův model v souboru manuálních pracovníků ukázaly, že určité faktory považované Herzbergem za udržovací faktory (plat a

jistota zaměstnání) jsou manuálními pracovníky považovány za motivační faktory (Donnelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997).

Herzbergův a Maslowův model jsou si navzájem velmi podobné. Důkladné zkoumání Herzbergových myšlenek ukazuje, že ve skutečnosti říká, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického vzestupu tak, že Maslowovy potřeby vyšší úrovně (potřeby uznání a seberealizace) se stanou jejich primárními motivátory. Nicméně, tito lidé musejí za účelem udržení svého stávajícího postavení i nadále uspokojovat potřeby nižší úrovně. Peníze tak stále ještě mohou být motivátorem pro nemanážerské pracovníky (zejména ty s nízkou mzdou) i pro některé manažery. Navíc, Herzbergův model rozšiřuje Maslowův model, protože rozkládá pět úrovní potřeb do dvou, na práci orientovaných, kategorií: udržovací a motivační.

2.6.5 Motivační teorie spravedlnosti

Armstrong (2002) uvádí, že teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují diferencovaný přístup, nespravedlivé.

Donnelly Jr, Gibson a Ivancevich (1997) k tomu dodávají směrem k praktické rovině to, že manažeři by si měli být vědomi toho, že zaměstnanci porovnávají. Změna platu, obsahu práce, zaměstnaneckých výhod nebo jakékoliv odměny u jednoho pracovníka bude pravděpodobně porovnávána s tím, co dostávají ostatní pracovníci. Pro manažery je důležité pochopit význam vnímání. Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou založeny na vnímání. Je prostě třeba zkoumat to, jak se příjemce odměny postaví k tomu, co dostávají ostatní. Pokud není systém odměňování dobře propracován a pečlivě prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti. Manažeři by měli pečlivě zvažovat, jak jednotlivcům sdělit to, co bylo udělením odměny sledováno a jaké byly důvody pro udělení odměny.

Stejní autoři také nabízejí kritické hodnocení této teorie, ve které uvádí, že teorie spravedlnosti neposkytuje vlastně žádné zvláštní návody, jak spravedlnost nastolit. Tento nedostatek ponechává otázku kroků k nápravě na manažerech nebo na těch, kteří musejí

obvykle odhadnout to, co by mělo být uděláno. Existuje také problém porovnávání a problém osob, s nimiž se lidé porovnávají. Navíc většina výzkumů týkajících se teorie spravedlnosti se zaměřila na plat, přitom plat samozřejmě je jen jednou z mnoha možných odměn (Donnelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997).

2.6.6 Vroomova expektační teorie motivace

Podle teorie očekávání Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky (Bělohlávek, 2008):

- Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem – práce, která je zbytečná se sotva potká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Podnikatel se nepustí do záměru, o jehož úspěšnosti pochybuje. Obchodník nezahájí akci, která přinese minimální efekt. Pracovník nevydrží dlouho u takové práce, kterou příliš nezvládá. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek (výkon) se nazývá expektancí (očekáváním).
- Výkon musí být odměněn – zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny těžko dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí. Pokud se podnikateli projekt nevyplatí finančně, sotva se do něj pustí. Obchodník, pokud nebude odměněn na základě svého výkonu, ale stálým platem, ztratí zájem o to, aby získával nové zákazníky atd. Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentalista. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.
- Člověk musí o odměnu stát. Víme, že pro lidi jsou prioritní různé motivy. Pro někoho jsou důležité peníze, ale jinému jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna. Vedle peněz existují další možné druhy odměny, jako např. veřejné uznání, překonání překážky nebo potěšení z práce. Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme valence. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího třeba služební auto. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí. Dělník, kterému vedení slíbí za dobrou práci místo mistra, o ně vůbec nemusí stát, tak raději vydrží s nižším platem, ale bez dalších nových odpovědností.

Bělohlávek (2008) dále uvádí matematické vyjádření teorie očekávání. Vroom je podle něj přesvědčen, že sílu motivace lze dokonce pro danou situaci přesně vypočítat podle vzorce:

$$\dot{U} = E \times (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots V_k I_k)$$

kde \dot{U} je výsledné úsilí, E je expektance očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí. Vztah mezi úsilím a výkonem. Expektance má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot od 0 do 1. U mnoha činností je zde velmi úzký vztah – čím více pracujete, tím máte lepší výsledky (např. různé typy úkolové práce). Expektance se pak blíží 1. Jindy zase úsilí nemá vůbec na výsledek práce vliv a expektance má blízko k 0.

V_1 až V_k jsou valence pro jednotlivé odměny, subjektivní význam těchto odměn pro každého pracovníka. Valence může nabývat hodnot od -10 přes 0 do +10. Vysoká je tehdy, pokud pracovník o odměnu velmi stojí, nulová tehdy, když mu na odměně vůbec nezáleží a záporná v případě, že si ji vůbec nepřeje.

I_1 až I_k jsou instrumentality jednotlivých odměn, představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou, pravděpodobnost, že výkon bude následován odměnou a stejně jako expektance nabývá hodnot 0 až 1. Za výkon lze dosahovat několika typů odměny a pro každý z nich se počítá instrumentalista zvlášť.

Bělohlávek (2008) o teorii expektance dodává, že výzkumy potvrdily platnost této teorie, i když spíše pro osoby s racionálním způsobem uvažování a vnitřním místem kontroly (tito lidé věří, že život je především v jejich rukou a vnější vlivy mají menší význam). U lidí se silnou emocionalitou, nevědomou motivací a lidí s vnějším místem kontroly (podle kterých je život především výsledkem souhry okolností) je tato teorie méně přesná. Donelly Jr, Gibson a Ivancevich (1997) doplňuje, že mnozí kritici se domnívají, že expektační teorie je mnohem složitější než Maslowova či Herzbergova teorie. Existují i problémy měření a zkoumání hlavních proměnných modelů, např. určení preferencí. Nicméně, navzdory nedostatkům (především se týkají validity, tedy průkaznosti) přece jen přináší pozitivní prvek v tom, jakou připisuje roli vnímání při volbě chování a při vytváření očekávání a preferencí.

2.6.7 Stimulační teorie

Teorie zaměřené na obsah i na proces vysvětlují chování lidí jako důsledek rozhodnutí jedince (Donelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997). Na druhé straně stimulační teorie je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji logicky předpokládaných

důsledků chování. Stimulační (nebo také aktivační) teorie se orientuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí a k vytváření motivujícího prostředí. Tato teorie motivace, založená z větší části na práci B. F. Skinnera, se netýká potřeb či toho, proč lidé provádějí určitou volbu. Namísto toho se tato teorie zaměřuje na prostředí a na jeho vliv na jedince. Chování je tedy považováno za důsledek vlivu prostředí.

Někteří kritici tvrdí, že myšlenka odměňování nebo stimulování výkonu je vlastně podplácení a že se používá k manipulaci člověka, aby se přizpůsobil manažerskému pojetí ideálního zaměstnance. To ovšem nastoluje etický problém související s ovlivňováním chování jiných lidí. Je velmi těžké najít hranici mezi manipulováním, ovlivňováním a např. pozitivním vedením. Co je první pro jednoho, může být druhým pro jiného a naopak (Donnelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997).

2.7 Motivace a odměňování

Forsyth (2009) k tématu motivace a odměňování uvádí to, že kombinace uznání s dosaženými výkony je vhodnou příležitostí k zamyšlení se nad hmatatelnou odměnou, což může být cokoliv počínaje výplatou až po bonusový balíček. Forem takové odměny může být nespočet – firemní automobil, úhrada výdajů, provize, podíl na zisku, bonusy, dovolená nebo také pohyblivá pracovní doba. Autor u většiny bodů zdůrazňuje, že je potřeba stanovení jasné podnikové politiky v daných oblastech tak, aby nebylo možné jich zneužívat, ale také aby na druhou stranu byly tyto formy odměny žádány, vítány a využívány.

Bělohlávek (2008) doplňuje, že finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu tak opravdu je. Jde však také o motivační prvek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než jsme původně zamýšleli. Jde vlastně o dvě úrovně působnosti, zaprvé systém odměňování, který stanovuje organizace a zadruhé rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, které je firemním systémem omezeno. Pro motivující účinek odměňování stanovil Bělohlávek následující principy:

- Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy. Má-li však působit, je třeba oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaké chování bude odměňováno. Pokud lidé nerozumí vztahu mezi odměnou a pracovními výsledky, účinek se ztrácí.
- Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci. Mnozí vedoucí pracovníci nemají chuť rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu, protože se obávají možných konfliktů.

V lidech to pak může vyvolávat dojem, že je jedno, zda pracují, nebo nikoliv, protože to jejich mzdu stejně neovlivní.

- Pevná složka mzdy motivuje k setrvání a k náboru. Vedoucí se většinou dožadují co nejvyšší pohyblivé složky mzdy, protože v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si, že zatímco pohyblivá složka posiluje výkonnost, pevná složka je nástrojem stability pracovníků. Ti berou pohyblivou část mzdy za něco nejistého, co v budoucnu může nebo nemusí platit v závislosti na výsledcích firmy. Stejně tak uchazeči o práci v organizaci se spíše zajímají o pevnou složku mzdy než její pohyblivou část.
- Zaměstnanci by měli být zainteresovaní na výsledcích celku, podporuje to týmového ducha. V opačném případě dochází k soupeření mezi útvary organizace nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor ostatních. Existují situace, kdy například obchodní firma odměňovala pouze na základě výsledků jednotlivých středisek a narazila na soupeření mezi regiony, které nebylo prospěšné pro celek. Po zavedení prémie za celkový výsledek firmy se situace uklidnila.
- Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace. Je-li mzda stanovována na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se zaměstnanci ztěžka orientují, motivační účinek se vytrácí.
- Včasnost odměny posiluje motivaci. Odměna, která následuje těsně po splnění úkolu má mnohem větší sílu, než odměna odložená na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období.
- Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi. Vedoucí se často domnívají, že zaměstnanec se dovítí podle výše odměny jaká je úroveň jeho výkonu. Měli by mu však vysvětlit, za jaké výsledky mu byla stanovena výše odměny. Jinak si pracovníci hledají vlastní vysvětlení – např. že jsou znevýhodňováni vůči druhým, že nejsou oblíbenci atd. Nižší odměna však může být způsobena pouze menším objemem mzdových prostředků, které dostal vedoucí pracovník k dispozici.
- Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka. Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena, vyvolá v zaměstnanci pocit viny. Naopak odměna nízká, která skutečným pracovním zásluhám neodpovídá, vyvolává hněv.

Množství výzkumných prací manažerům připomíná, že má-li systém odměňování motivovat, musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně, musí minimalizovat negativní důsledky dobrého výkonu a vytvářet takové podmínky, aby i u žádoucích nepeněžních odměn byla zjevná jejich závislost na dobrém výkonu. Výsledky

výzkumů ukazují, že mnohé organizace navzdory tomu, že se o to pokoušejí, nedělají příliš dobrou práci, pokud jde o odměňování odrážející výkon – a to ani v případě manažerské, ani v případě ostatní práce (Donelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997).

Herzberg a kol. (1957, viz Armstrong 1999) zpochybnili účinnost peněz, neboť jak tvrdili, zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno; kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u zaměstnanců pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Je však třeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání a Herzbergova dvoufaktorová teorie nebyla ověřena. Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní. Ale co nelze předpokládat je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Je tedy naivní si myslet, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změní zázračně přes noc každého pracovníka ve vysoce motivovaného jedince podávající vysoký výkon.

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Lze také konstatovat, že peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a že jsou jedním z faktorů, které ovlivňují jejich setrvání v organizaci. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat. Dalším badatelem v této oblasti byl Jaques (1961, viz Armstrong 2007), který zdůrazňoval potřebu takových systémů, které budou vnímány jako slušné a spravedlivé. Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží (Armstrong, 1999).

2.8 Spokojenost s prací jako motivační faktor

Termín „spokojenost s prací“ se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci pak signalizují nespokojenost s prací. Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní, nebo neúspěšní. Purcell a kol. (2003, viz Armstrong 2007) se domnívají, že ke správnému a uvědomělému chování,

kteřé přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci (jsou ji oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Jejich výzkum zjistil, že hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svoji práci, týmová práce, podnětnost a náročnost práce.

Přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšenému výkonu je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné. Ale výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Zkoumání rozsáhlé literatury o této záležitosti, které uskutečnili Brayfield a Crockett (1955, viz Armstrong 2007) vedlo k závěru, že je jen málo důkazů o nějakém prostém nebo znatelném vztahu mezi postoji pracovníků a jejich výkonem. Aktualizované zkoumání jejich analýzy provedené Vroomem (1964, viz Armstrong 2007) se týkalo dvaceti studií, v nichž jeden nebo více ukazatelů spokojenosti s prací nebo postojů pracovníků bylo korelováno s jedním nebo více kritérii výkonu. Průměrný ukazatel korelace ze všech těchto studií činil 0,14, což není dostatečně vysoká hodnota, aby ukázala na významný vztah mezi spokojeností a výkonem.

Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů, a budou spokojeni, když těchto cílů dosáhnou zlepšeným výkonem. Mohou být dokonce spokojenější, když jsou pak odměňováni odměnami přicházejícími zevnějšku nebo vnitřně pociťovanými odměnami souvisejícími s pocitem úspěšnosti. Lze také říci, že někteří lidé mohou být sami o sobě spokojeni se svou prací, ale nebudou nijak inspirováni k tomu, aby pracovali pilněji nebo lépe. Mohou si najít způsoby, jak uspokojovat svoje potřeby (Armstrong, 2007).

Zkoumání spokojenosti s prací lze provést několika způsoby. Armstrong (2007) představuje čtyři metody jejich realizace:

- Použití strukturovaných dotazníků. Ty mohou být rozdány všem pracovníkům, nebo jen jejich určitému vzorku. Dotazníky mohou být vytvořeny přesně pro danou organizaci, nebo mohou být tzv. standardizované. Výhodou těch standardizovaných je fakt, že byly již důkladně vyzkoušeny a v mnoha případech jsou vyzkoušeny normy, s nimiž lze porovnávat výsledky. Výhodou dotazníků obecně je také to, že jsou relativně levné jak

z hlediska organizování ankety, tak z hlediska analýzy, zejména jedná-li se o velký počet respondentů.

- Použití rozhovorů. Může se jednat o rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo rozhovory jsoucí do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Další variantou jsou rozhovory polostrukturované, používající jakýsi seznam bodů a témat, jichž se má rozhovor týkat. Další možností je rozhovory plně standardizovat, ty jsou však sotva více než ústním použitím dotazníku. Dává se přednost individuálním rozhovorům, protože ty s větší pravděpodobností odhalí skutečné názory, jsou však dražší, časově náročnější a složitější na vyhodnocení.
- Kombinace dotazníku a rozhovoru. To je metoda kombinující kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji rozhovorů. Vždy se doporučuje, aby dotazníky byly doprovázeny nějakými do hloubky jdoucími rozhovory, a to dokonce i tehdy, když z časových důvodů zkoumáme názory jen u omezeného vzorku lidí.
- Využití diskusních skupin – diskusní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se zkoumají. Podstatnými rysy takové diskusní skupiny jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost.

Je zajímavou skutečností, že když se lidí přímo zeptáte, zda jsou spokojeni se svou prací, mnozí řeknou, že vcelku ano. Mnozí pracovníci se smířili se svou prací, i když nemají rádi nějaké její stránky, a nemají žádnou skutečnou touhu dělat něco jiného. A tak jsou v určitém smyslu dostatečně spokojeni na to, aby pokračovali, i když mají stížnosti. Celkově, obecně ukazatele spokojenosti tak nikoliv vždy odhalují všechno skutečně zajímavé. Abychom mohli rozhodnout, zda je či není potřeba něco udělat, je důležitější se podívat na konkrétní stránky spokojenosti či nespokojenosti. Za těchto okolností bude dotazník pouze ukazovat linii, kterou bychom měli sledovat. Neposkytne však odpovědi. Z toho důvodu jsou výhodná setkání s jednotlivci nebo diskuze v diskusních skupinách, protože umožňují do hloubky prozkoumat jakýkoliv vzniklý problém (Armstrong, 2007).

2.9 Manažerské strategie efektivního řízení motivace

Existují i jiné formy, jak dosáhnout udržovat požadovanou úroveň motivace u svých zaměstnanců. Jedním z nich je stanovení odpovídajících programů odměňování, jak bylo popsáno v bodě 2.8. Odměňování je sice často uváděno jako hlavní prvek strategie k úspěšné

motivaci, není to však prvek jediný a existuje mnoho dalších strategií a pohledů jak zaměstnance k práci správně motivovat.

Myšlenka kvality pracovního života vzbudila značnou pozornost nejen manažerů, ale také vládních úředníků a odborových vůdců. Ukazuje se, že mnozí pracovníci jsou ve stále větší míře nespokojeni a frustrováni rutinními a mechanicky vykonávanými úkoly. Reagují negativně tím, že snižují množství vynaložené práce, zanedbávají kvalitu práce, absentují, fluktuují, vyvolávají tlak na vyšší mzdy a širší zaměstnanecké výhody a vyžadují větší míru participace při rozhodování, které přímo ovlivňuje jejich práci (Donelly Jr, Gibson a Ivancevich, 1997).

Při hlubší analýze Herzbergova modelu Donelly Jr., Gibson a Ivancevich (1997) uvádějí, že praktickým přínosem Herzbergovy teorie je metoda motivování lidí známá jako obohacování práce. Herzberg zdůrazňuje rozdíl mezi obohacováním a rozšiřováním práce. Považuje obohacování práce za nástroj, který zaměstnanci poskytuje příležitost psychologicky růst a při práci zrát, zatímco rozšiřování práce znamená pouze růst počtu pracovních úkolů. Výzkum ukázal, že pracovní místa obsahující faktory obohacování práce se vyznačují vyšší spokojeností a menší mírou absencí, než je tomu v případech, kdy bylo použito jiných metod vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Někteří autoři, kteří vyšli z Herzbergovy práce, rozpoznali pět klíčových dimenzí práce, které činí práci bohatší. Je třeba říct, že v některých profesích je docela těžké dané dimenze najít a rovněž byly zaznamenány velké individuální rozdíly v tom, jak zaměstnanci na tyto klíčové dimenze reagují. Klíčovými dimenzemi práce tedy jsou:

- Rozmanitost práce. Ta umožňuje zaměstnancům vykonávat různé operace, používat různé postupy a nezřídka i různá zařízení. Práce vyznačující se vysokou mírou rozmanitosti jsou často používány za podnětné, protože se při nich využívá všech dovedností, celé šíře kvalifikace zaměstnance.
- Celistvost úkolu. Příliš specializované práce mají tendenci vytvářet rutinní pracovní úkoly, které mají za následek to, že pracovník vykonává pouze jednu část práce potřebné k dokončení nějakého celku. Rozšíření úkolu poskytuje pracovníkovi pocit, že dělá celou, smysluplnou práci, dává mu pocit identifikace s celistvým úkolem.
- Významnost úkolu. Ta je vlastně dána mírou vlivu, který má určitá práce na ostatní lidi nebo procesy. Pociť, že lidé dělají něco, co stojí za to, je pro mnoho lidí důležitý.

Například, když příslušný nadřízený řekne zaměstnanci, že udělal dobrou práci, která významně přispěla k úspěchu celého oddělení.

- Autonomie. Čtvrtá dimenze se týká toho, že zaměstnanci mají určitou kontrolu nad svou prací, určitý prostor pro podílení se na řízení své práce a svého pracoviště. Tato dimenze se zdá být významná při stimulování smyslu pro odpovědnost. Populární systém řízení podle cílů je jedním ze způsobů poskytování větší autonomie, protože dává možnost zaměstnancům si stanovovat pracovní a osobní cíle.
- Zpětná vazba (odezva). Zpětná vazba se týká informování pracovníka o tom, jak dobře vykonává svou práci. Lidé obvykle potřebují vědět, jak pracují a jak je na jejich práci pohlíženo. Přitom potřebují mít tuto zpětnou vazbu relativně často, aby se mohli průběžně orientovat na nezbytné zlepšení svého pracovního výkonu.

U všech zmíněných dimenzí je však třeba uvést, že nemusí u každého jedince a zaměstnance vést pouze k prospěchu společného cíle. Pokud bude každá z klíčových dimenzí přehnaně rozvinutá, může to vést k opačnému účinku a snížení výkonnosti pracovníka. Např. pokud rozmanitost práce bude až moc vysoká, zaměstnanec se bude těžko orientovat ve svých úkolech a bude vést spíše k demotivovanosti. Stejně tak pokud úkoly prováděné např. novým zaměstnancem budou příliš celistvé a významné, může to vést k vyšší nervozitě a vnitřní nestabilitě jedince, který danou práci vykonává atd. U všech klíčových dimenzí je tak třeba nalézt optimální hodnotu pro každého zaměstnance a jeho pozici v rámci organizační struktury.

Další strategií motivující pracovníky je např. koncepce pružné pracovní doby, která má pro mnoho zaměstnanců motivační účinek. Pružná pracovní doba je termín označující takové pracovní podmínky, které poskytují zaměstnanci určitou možnost volby toho, kdy chce být přítomen v práci. Výzkum týkající se pružné pracovní doby naznačuje, že může mít motivační účinky v souvislosti s tím, že snižuje absence a pozdní příchody do práce a rovněž zvyšuje spokojenost s prací. Navzdory problémům s koordinací pracovní doby jednotlivých pracovníků nabízí pružná pracovní doba manažerům příležitost, jak při řízení pracovní doby zaměstnanců respektovat jejich rozdílné potřeby. Schopnost vytvářet příznivé podmínky pro mimopracovní potřeby zaměstnanců je zároveň určitou formou pozitivního přístupu k jejich motivování, který může být pro manažery i pro řadové pracovníky velmi přitažlivý.

2.10 Problematika manažerského diagnostikování motivace

Současné organizace nejsou jednoduchým objektem zkoumání, zejména vzhledem ke své rozmanitosti a nutnosti zohlednění mnoha různých faktorů uvnitř organizace. Kupříkladu pouze jednotlivé roviny řízení organizace vyžadují různé přístupy a metody při analyzování podnikových problémů, dále vnímání jednotlivých zaměstnanců může být samozřejmě rozdílné. Mezi manažerskou poznávací praxí, aplikovaným výzkumem pro konkrétní organizační praxi a základním výzkumem sloužícím poznání zákonitostí organizačního řízení nelze vést přísnou dělicí čáru. Zatímco v manažerské praxi se při poznávání reality často uplatňují – mnohdy pod tlakem okolností – vedle nepochybných faktů také individuálně podmíněná přesvědčení a manažerská intuice, při organizačním výzkumu se poznání musí nutně opírat o zjištěná fakta (Mateiciuc, 2011).

Kvalita získaných informací v empirickém výzkumu je závislá na tom, zda jsou použity skutečně objektivní metody výzkumu, a také na tom, zda jsou použity přiměřeně dané situaci. Metody a techniky empirického sociologického a sociálně psychologického výzkumu se liší podle jejich využití. Je třeba také uvést, že žádná metoda a technika sama o sobě nemůže být brána jako záruka objektivního poznání, i když se takto s nimi často nesprávně zachází. Metody empirického výzkumu se většinou člení do čtyř základních kategorií, které odpovídají zdrojům informací (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001):

- Pozorování – zachycuje především chování lidí v nejrůznějších situacích, reakce lidí na měnící se podněty, interakce člověka s druhými lidmi i s předmětným prostředím.
- Experiment – v něm výzkumník mnoha různými způsoby vstupuje aktivně do zkoumaných skutečností. Nesnímá pouze obraz toho, co existuje nezávisle na něm, ale intervenuje, ovlivňuje situaci a zkoumá reakce, a to buď v přísně kontrolovaných laboratorních podmínkách, nebo i v přirozeném prostředí (tzv. přirozený experiment).
- Analýza věcných skutečností – zahrnuje jak skutečnosti, které vznikly spontánně, tak ty, které byly zadány jako úkol.
- Dotazování – nejběžnější a nejčastěji využívaná metoda je založená na výpovědích lidí – dotázaných nebo jinak také respondentů. Základními dvěma variantami dotazování jsou dotazování ústní a písemné.

Ústní dotazování má výhodu v osobní interakci s respondentem. K hlavním výhodám dále patří, že umožňuje získat informace hlubšího a širšího zaměření o kvalitativně

různorodých skutečnostech a ty jsou pak porovnatelné. V osobním dotazování, které vede tazatel, snese respondent větší zátěž. Další výhodou též je, že rozhovor je stále pod kontrolou. Dále bývá často užitečné, když tazatel připojí další poznámky, které významně osvětlí problém z jiného úhlu pohledu. Rozhovor blízký běžnému rozmlouvání bývá proto pro respondenta zajímavější, a tím se snižuje i podíl odmítajících respondentů. Přítomnost tazatele při rozhovoru může dokonce eliminovat nežádoucí vlivy, tazatel podle situace může rozhovor přerušit, odložit, vysvětlit nedorozumění, špatné pochopení apod. (Surynek, Komárková a Kašparová, 2001).

Nevýhodou ústního dotazování je to, že je především časově náročné na distribuci a relativně drahé. Důvodem neuskutečnění rozhovoru nejčastěji bývá, že jsou těžko k zastížení a nemají na rozhovor čas. Pro některé je přijatelnější písemné dotazování a dalším problémem může být také fakt, že tazatelé svou přítomností více nebo méně ovlivňují odpovědi respondentů.

Dále uvádějí Surynek, Komárková a Kašparová (2001), že u dotazování písemného, kdy respondent sám písemně odpovídá na dotazy uvedené v dotazníku je výhodou to, že je relativně levnější, dále nedochází k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele a respondent si sám určí dobu, která mu vyhovuje pro zodpovězení otázek. Nevýhodami naopak jsou nižší návratnost dotazníku (snadnější je vyhodit nevyplněný dotazník než odmítnout žádost tazatele o rozhovor), nemožnost kontroly – zda byl dotazník vyplněn skutečně osobou, kterou bylo žádáno, či nikoliv, a možnost rozmyšlení si odpovědi nedovoluje zachytit často velmi důležité spontánní odpovědi.

Dotazování se také dá rozdělit podle mnoha dalších kritérií, jako je stupeň standardizace, počet respondentů, podle jeho zaměření, počtu témat, zda je jednorázové, či opakované, atd.

Pro objektivnější poznání se v praxi doporučuje a užívá kombinace metod a technik. To znamená, že např. osobní dotazování je doplňováno pozorování reakcí respondenta, analýza výsledků činností bývá součástí experimentu a pozorování spontánního chování lidí může být v závěru doplněno o dotazování. Běžně se uplatňují jak výzkumy, které se opírají o jednotlivé metody, tak kombinace dvou metod a výjimkou nejsou ani kombinace ještě bohatší, kdy se uplatňují až všechny čtyři kategorie metod v jednom výzkumu.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Organizací analyzovanou v rámci této diplomové práce je světově významná metalurgická společnost ArcelorMittal Ostrava, a.s. (dále pouze jako ArcelorMittal). Výrobní činnost společnosti je zaměřena především na výrobu a zpracování surového železa, oceli a hutní druhovýrobu. Největší podíl hutní výroby tvoří dlouhé a ploché válcované výrobky. Strojírenská výroba produkuje z největší části důlní výztuže a silniční svodidla. Servis a obslužné činnosti jsou v převážné míře zajišťovány vlastními obslužnými závody.

3.1 Historie společnosti

Studovaná organizace prošla v čase několika zásadními změnami, jak je stručně popsáno v následujících podbodech (*Historie společnosti* [online] 2013 cit. [2013-7-9], Dostupné z WWW: <http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_history_s2_cz.html>).

1942 – začala se psát historie současně největší hutní společnosti České republiky. Tehdy Vítkovické železářny, v důsledku omezeného rozvoje vzhledem k umístění ve městě, započaly výstavbu svého jižního závodu v Kunčicích.

1947 – 1948 – bylo přijato rozhodnutí o výstavbě hutního kombinátu, tehdy stále ještě jako součást Vítkovických železáren.

31. prosince 1951 – došlo k osamostatnění a vznikla Nová Huť Klementa Gottwalda (NHKG), národní podnik.

1951 – 1958 – první etapa existence podniku. Celý kombinát tvořilo pět koksárenských baterií, dvě vysoké pece včetně licího stroje, čtyři siemens-martinské a pět hlubinných pecí, blokovna, válcovna trub, slévárna šedé litiny a část elektrárny včetně vodohospodářství.

1958 – 1961 – v další etapě se rozšiřovaly zejména kapacity pro produkci základních surovin, jako jsou koks, surové železo a ocel, ale také se stavěly provozy s následným zpracováním těchto produktů. Rovněž byla v tomto období zprovozněna válcovací trať a linka na výrobu osobních, nákladních a traktorových kol. Počet koksárenských baterií se navýšil o čtyři, přibýly dvě vysoké pece a pět sklopných pecí pro výrobu oceli. Byla postavena také

nová blokovna, pásové tratě P-250 a P-800, kontidráťová trať, zařízení na výrobu trubek, kyslíkárna a jiné.

1967 – 1985 – rozsáhle se modernizovaly martinské pece na pece tandemové. Další větší investicí byla výstavba středojemné válcovny v jižní části závodu, centrální kyslíkárny a velkokapacitní koksárenské baterie.

1989 – došlo ke změně názvu a z NHKG se stala Nová Huť, státní podnik. S touto změnou se pojí další významné technologické události, zejména přechod od odlévání oceli do ingotů k plynulému odlévání oceli.

1993 – 1999 – byla postupně připojena zařízení pro plynulé odlévání. První v prosinci roku 1993, druhé o čtyři roky později a třetí v srpnu 1999. Tato změna přinesla větší výtěžnost oceli a v podstatě nižší energetickou náročnost. Neméně významnou událostí byla také výstavba válcovny na výrobu širokého, za tepla válcovaného pásu, která nahradila dvě zastaralé tratě a jejíž komplex je označován pásová minihuť.

2003 – koncem ledna nastal zlom, když Lakshmi Mittal, jehož strategie je založena především na restrukturalizaci a modernizaci upadajících oceláren, koupil v rámci privatizace Novou Huť a zhruba v polovině dubna vznikla ISPAT Nová Huť, a. s.

2004 – koncem roku se opět změnil název společnosti, tentokrát na Mittal Steel Ostrava, a. s. V rámci privatizace se z některých provozů a závodů staly přidružené nebo dceřiné podniky, například JÄKL Karviná, a. s., Nová Huť Zábřeh, a. s. nebo Vysoké pece Ostrava, a. s.

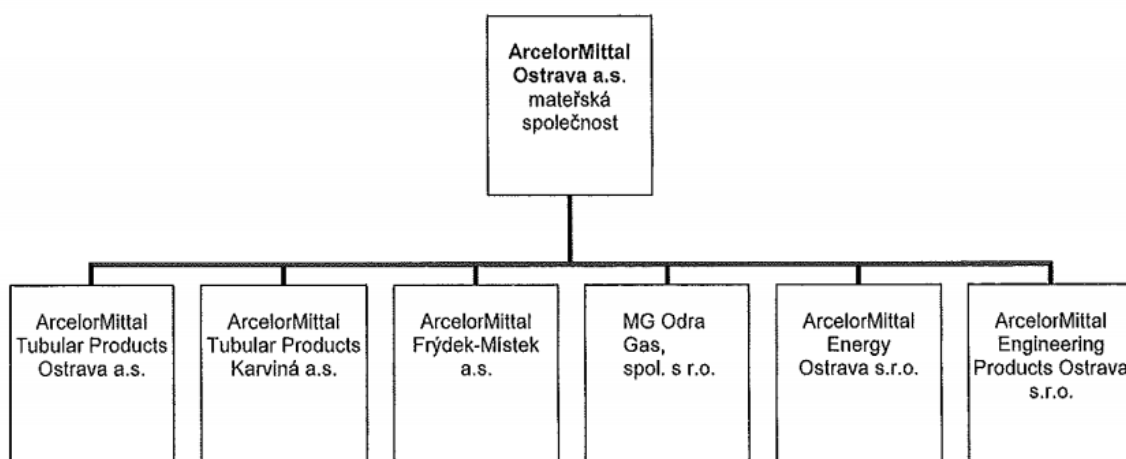
2006 - nejdiskutovanějším tématem ocelářského světa se stala snaha Lakshmiho Mittala o převzetí světové dvojky Arcelor. Koncem června tohoto roku oznámila rada Arcelorů sloučení s Mittal Steel a vznikl tak světový gigant, v důsledku čehož se změnil i název ostravské společnosti na dnešní ArcelorMittal Ostrava.

2007 – některé společnosti, které se vydělily v roce 2004, se opět organizačně připojily k mateřské společnosti.

3.2 Charakteristika společnosti

Konsolidační celek společnosti (jinak také „skupinu“) tvoří mateřská společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. a další společnosti, které jsou ovládanými nebo řízenými účetními jednotkami a které byly zahrnuty do skupiny (Obr. 3 - 4). Konsolidační celek skupiny ArcelorMittal Ostrava a.s. k 31. 12. 2011 tvoří následující společnosti: ArcelorMittal Ostrava a.s., ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s., ArcelorMittal Frýdek-Místek a.s., ArcelorMittal Tubular Products Ostrava a.s., ArcelorMittal Energy Ostrava s.r.o., ArcelorMittal Engineering Products Ostrava s.r.o. a MG Odra Gas, spol. s r.o.

Obrázek 3 - 4 Schéma celé skupiny



Společnost uvádí jako své priority bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců, ochranu životního prostředí a samozřejmě v neposlední řadě kvalitu výrobků a služeb. Dále je ArcelorMittal Ostrava a.s. největším výrobcem oceli v České republice a největším zaměstnavatelem v Moravskoslezském kraji (také jedním z největších zaměstnavatelů v republice) se 4743 zaměstnanci (data k 31.12.2011) a organizace také získala v roce 2011 cenu Nejlepší zaměstnavatel regionu v Moravskoslezském kraji.

Výzkum a vývoj tvoří významnou složku podnikatelského úsilí mateřské společnosti. Výzkumné a vývojové aktivity se soustřeďují zejména na dvě základní oblasti výroby, kterými jsou výroba tekuté oceli a válcování hotových výrobků za tepla. Mimo uvedené činnosti pokrývá část výzkumu a vývoje i úkoly, vyplývající z výroby energií a surového železa. Samostatnou součástí pak tvoří koksochemický výzkum, který se významně podílí na řešení korporátních úkolů celé skupiny ArcelorMittal. V oblasti uhlí a koksu se jedná zejména

o klíčové priority skupiny v oblasti optimálního využití surovinové základny, zajištění bezpečného provozu a prodloužení životnosti výrobního zařízení a v neposlední řadě o kvalitu vyráběného produktu s vazbou na efektivitu výroby surového železa ve vysokopecním procesu.

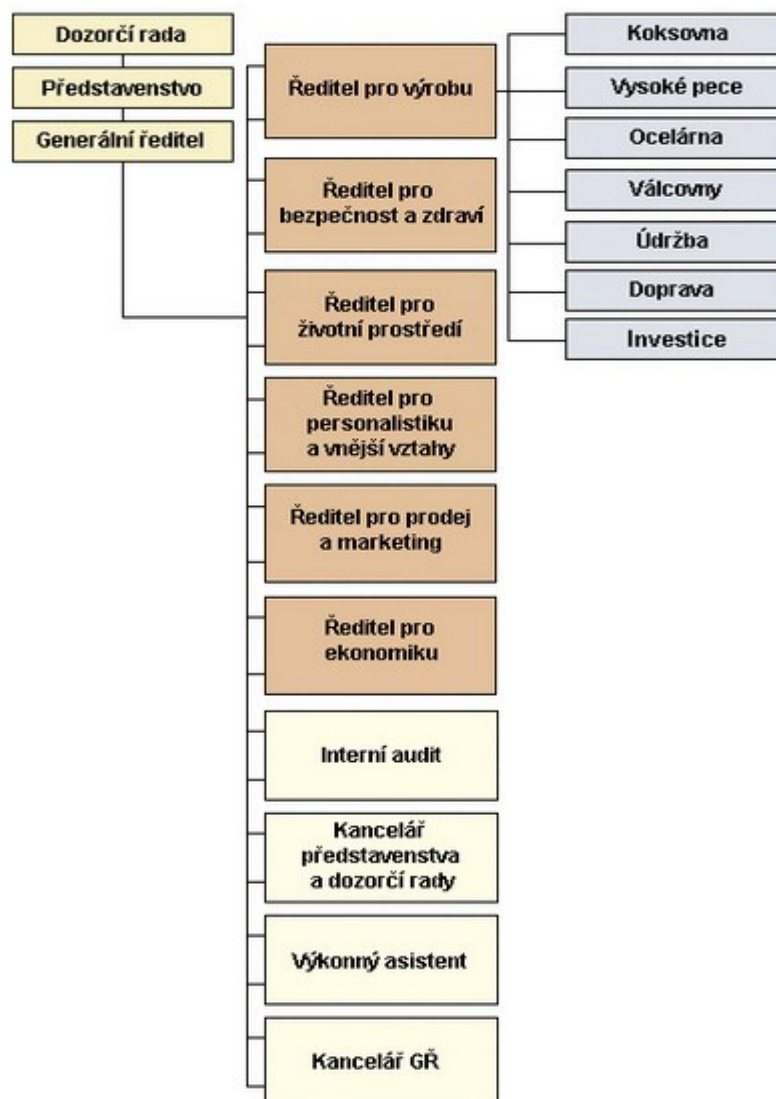
3.3 Majitel společnosti

Jediným akcionářem a tedy stoprocentním vlastníkem společnosti je subjekt ArcelorMittal Holdings AG, který s působností v šedesáti zemích světa, 245 000 zaměstnanci a každoroční produkcí přibližně sto třicet milionů tun (!) je největší světovou organizací operující s těžbou uhlí a produkcí oceli.

3.4 Organizační struktura

Na obrázku 3 – 5 je k vidění organizační struktura. Výrobní oblast je rozdělena na mnoho menších úseků, vedle výrobní sekce má organizace i další ředitelství, např. pro prodej a marketing, ekonomiku, personalistiku atd.

Obrázek 3 - 5 Organizační struktura ArcelorMittal Ostrava a.s.



3.5 Řízení lidských zdrojů

Společnost ArcelorMittal Ostrava, a.s. podle svého prohlášení považuje zaměstnance za svůj nejcennější kapitál, který se významně podílí nejen na hospodářských výsledcích, tak na budování dobrého jména a značky ArcelorMittal v kraji. Každým rokem ArcelorMittal Ostrava, a.s. investuje řádově desítky milionů korun na zvyšování bezpečnosti, vzdělávání, ale také např. zajištění příznivé atmosféry na pracovišti. V souvislosti s touto problematikou se také ve společnosti uplatňuje firemní kodex, který např. popisuje, co je vnímáno jako střet zájmu, jaká jsou pravidla chování uvnitř společnosti atd. Ve svém kodexu se dále zaměstnavatel zavazuje poskytnout všem rovné příležitosti, zajistit všem odpovídající

pracovní prostředí, netolerovat žádnou diskriminaci a rozlišovat mezi zaměstnanci pouze na základě jejich schopností či kvalifikace.

Velmi zásadní otázkou je také bezpečnost a ochrana zdraví při práci, která je podle ArcelorMittal Ostrava, a.s. vždy na prvním místě. Hlavními cíli v této oblasti je minimalizace počet úrazů na pracovištích, nemocí z povolání, nehod a havárií. Prostřednictvím těchto cílů chce závod dosáhnout nejlépe nulové pracovní úrazovosti. Dále zaměstnavatel chce pokračovat v soustavné analýze rizik související s technologickými procesy a s provozováním technických zařízení, přičemž výsledky této analýzy užít při zavádění nových směrnic a rozhodnutí do praxe (*Akce pro zaměstnance* [online] 2013 cit. [2013-7-9], Dostupné z WWW: < http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_employee_s7_cz.html>).

4. ANALÝZA UPLATŇOVANÉHO ORGANIZAČNÍHO PŘÍSTUPU K MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola diplomové práce je věnována analýze přístupu zaměstnavatele – společnosti ArcelorMittal Ostrava, a.s. – k pracovní, výkonové, případně i seberozvojové motivaci jejích zaměstnanců. V jednotlivých podkapitolách je popsán předmět analýzy, její postup, použité metody, výzkumná zjištění, a na závěr s výsledkové subkapitoly jsou shrnuty zjištěné výzkumné nálezy, poznatky a další skutečnosti.

4.1 Specifikace předmětu analýzy

Jako nezávisle proměnné jsou v provedeném výzkumu pojaty podstatné motivační faktory působící na výslednou pracovní motivaci, kterou lze vzhledem k nim považovat za kvalitativně závisle proměnnou. Nicméně pracovní motivace není konečným faktorem, o němž by management měl usilovat. Je pouze jedním ze závažných předpokladů vztahu a postoje zaměstnance k jeho práci, k dosahovanému pracovnímu výkonu, případně k seberozvoji osobního, pracovního a odborného potenciálu zaměstnance. Právě tyto tři proměnné lze v uvedeném výzkumném přístupu považovat za závisle proměnné.

Předmětem analýzy je tedy přístup vedení společnosti k motivaci jejích zaměstnanců. Cílem analýzy je objasnit motivační procesy a aspekty, zejména váhu jednotlivých motivačních faktorů ovlivňujících různé skupiny zaměstnanců. Analýzou bylo zjišťováno, jaká jsou specifika motivace různých skupin zaměstnanců, nedostatky a rezervy v motivačním působení na ně ze strany managementu s cílem navrhnout možná zlepšení.

4.2 Postup analýzy a použité metody

K analýze přístupu zvolené společnosti k motivaci zaměstnanců byla zvolena metoda polostandardizovaného rozhovoru s vedoucím specialistou personálního úseku organizace, metoda analýzy dostupných dokumentů organizace a metoda dotazníkového šetření.

Zvolený postup byl uplatněn takto:

- 1) Po prvním orientačním rozhovoru s vedoucím specialistou personálního úseku organizace bylo vybráno téma a zkoumaná oblast práce jako žádoucí pro studovanou společnost – téma pracovní motivace a jejích aspektů.
- 2) Následně po sestavení teoretického podkladu byl vytvořen inventář zjišťovaných proměnných – jednotlivých faktorů ovlivňujících pracovní motivaci personálu, jako např. vztahy na pracovišti, přístup nadřízeného, ohodnocení své práce, vybavení k výkonu práce, zaměstnanecké výhody, motivátory a demotivátory v pracovním prostředí.
- 3) Tyto proměnné byly operacionalizovány pro potřeby dotazníku a na jejich základě byly vytvořeny jednotlivé otázky dotazníku. Celý dotazník byl poté konzultován s vedoucím specialistou personálního úseku a mírně pozměněn tak, aby získané hodnoty co nejlépe odpovídaly jeho potřebám (otázky rozhovoru jsou spolu s dotazníkem k nahlédnutí v příloze). Dotazníkové šetření bylo vybráno z důvodu možnosti získání názorů většího počtu zaměstnanců studované organizace v relativně krátkém čase. Jejich výhodou je také kvalita odpovědí respondentů, kteří sami rozhodují o tom, kdy dotazník vyplní a jejich odpovědi nejsou ovlivňovány žádným vnějším vlivem.
- 4) Vzhledem k tomu, že pro účely výzkumu z kapacitních důvodů nemohl být zkoumán celý základní soubor zaměstnanců společnosti, bylo zapotřebí zvolit výběrový soubor na principu kvótního výběru. Provedený výběr pocházel z omezených možností provedení přísně reprezentativního výběru, zároveň jej však výběr nelze považovat za čistě záměrný, ale spíše tzv. „příležitostný“.
- 5) Další částí výzkumu byl sběr informací a dat, vyhodnocování získaných informací (k vyhodnocení bylo použito programu MS Excel) a ve vazbě na analýzu získaných dat také tvorba závěrů a doporučení ke zlepšení současného stavu.

Dotazník se skládal z 28 otázek a je k nahlédnutí v příloze. Při výzkumu bylo použito zejména sudých stupnic při výběru odpovědí. Důvodem byla snaha přinutit respondenty k úvaze a přiklonění se spíše k jednomu, nebo druhému pólu a tím se vyhnout špatně vyhodnotitelným odpovědím označených přesně uprostřed stupnice.

4.3 Výsledky analýzy

Zásadním dokumentem, který ovlivňuje pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody a další aspekty práce zaměstnanců organizace je kolektivní smlouva, které se uzavírá mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Ta, která byla dohodnuta v rámci letošního roku

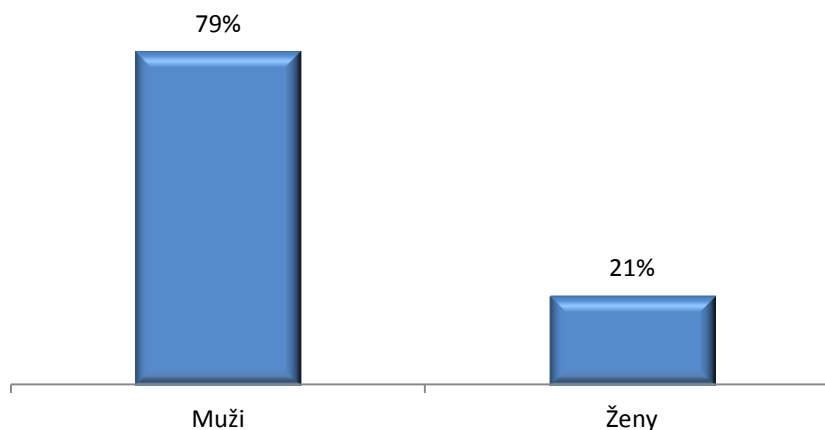
má platnost až do roku 2015 (*Hut' ArcelorMittal Ostrava se dohodla na kolektivní smlouvě* [online] 29.3.2013 cit. [2013-7-9], Dostupné z WWW: <http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_tz_242_s1_cz.html>).

Společnost ArcelorMittal Ostrava, a.s. se v ní zavazuje k přesunu 500 korunové částky z variabilní složky mezd do složky fixní. Díky tomu každý ze zaměstnanců dostane navíc 350 korun v diferenciačním tarifu a 150 Kč ve spoření na důchod. Navíc pokud organizace vykáže pozitivní provozní hospodářský výsledek, dojde k dalšímu navýšení mezd na konci letošního roku o přibližně jeden a půl procentního bodu. Dále každý ze zaměstnanců má nárok na čerpání pětítýdenní dovolené v rámci roku (u vybraných profesí ještě další týden navíc a zkrácenou pracovní dobu), nadstandardní pracovní volno s náhradou mzdy, vyplacení až třináctinásobku průměrného platu jako odstupné při odchodu z organizačních důvodů. Zaměstnavatel také vyplácí příspěvek na penzijní připojištění, rekondiční pobyty a zdravotní programy pro zaměstnance, dále například vypomáhá zaměstnancům finančně v těžkých životních situacích nebo poskytuje bezúročné půjčky. Zaměstnanci také dostávají příspěvek na stravování a mají zajištěn pitný režim. Firma poskytuje také příspěvek na sportovní a kulturní vyžití a speciální odměny jsou vypláceny dárcům krve.

V rámci výzkumu o organizačním přístupu k motivaci zaměstnanců bylo rozdáno ve firmě ArcelorMittal Ostrava, a.s. 150 dotazníků. Ze 150 dotazníků bylo vráceno k vyhodnocení 104 dotazníků, z čehož vyplývá, že celková návratnost při dotazníkovém šetření dosáhla 69 %.

Charakteristika zkoumaného souboru

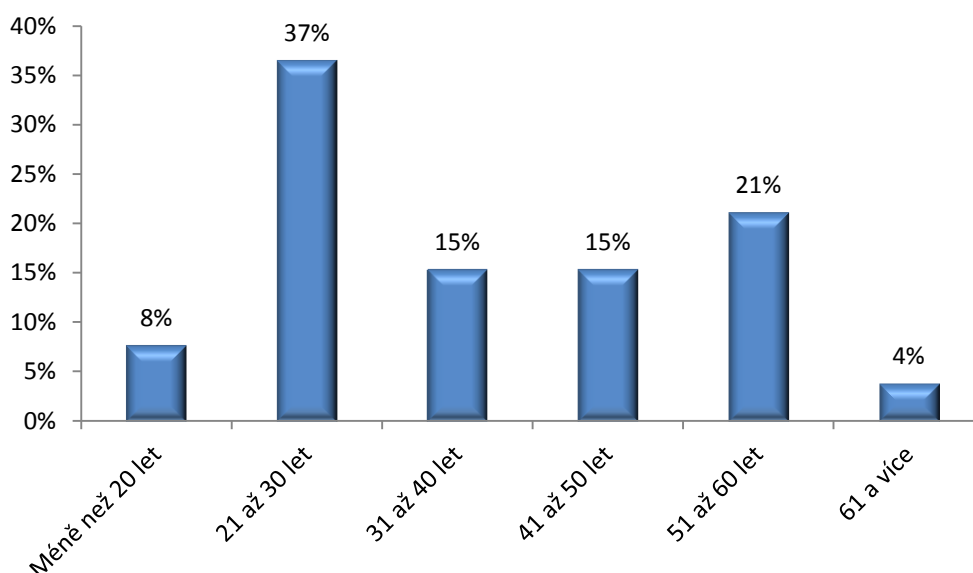
Graf 4 – 1 Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidno z grafu 4 – 1, respondenti dotazníkového výběru byli převážně muži, kterých bylo v navrácených dotaznících 79 %. Ostatních jednadvacet procent navrácených dotazníků bylo odpovězeno ženami.

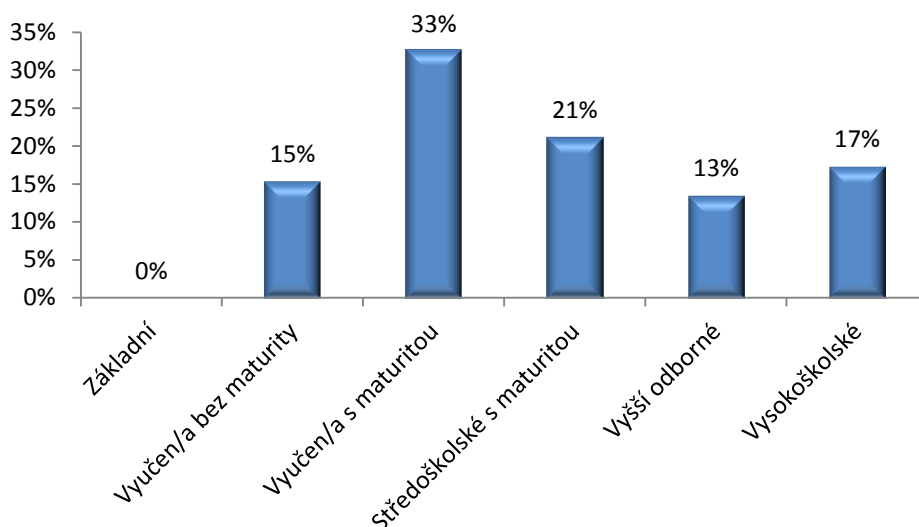
Graf 4 – 2 Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 – 2 znázorňuje věkovou strukturu respondentů rozdělenou do klasifikačních tříd. Nejvíce zastoupenou množinou respondentů byla skupina mezi 21 a 30 lety, která je zastoupena celými 37 %. Druhou nejpočetnější zastoupenou skupinou je rozmezí 51 až 60 let s 21 %, naopak nejméně zastoupenou skupinou je podmnožina nejstarší, tj. 61 a více let, do které můžeme zařadit jen 4 % respondentů.

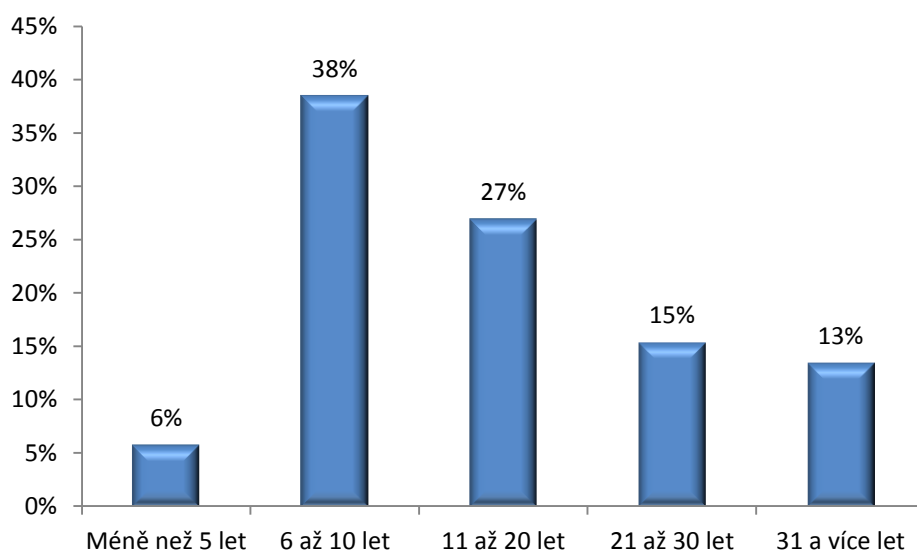
Graf 4 – 3 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Celé třetina respondentů uvedla jako své nejvyšší dosažené vzdělání vyučen/a s maturitou, další možnosti odpovědí byly zastoupeny v odpovědích docela rovnoměrně, když rozdíl mezi druhou nejpočetnější skupinou (středoškolské vzdělání s maturitou, 21 %) a předposlední variantou (vyšší odborné vzdělání, 13 %) bylo relativních 8 %. Ani jeden z odpovídajících neuvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání základní školu (viz graf 4 - 3).

Graf 4 – 4 Délka zaměstnání u společnosti ArcelorMittal Ostrava, a.s.

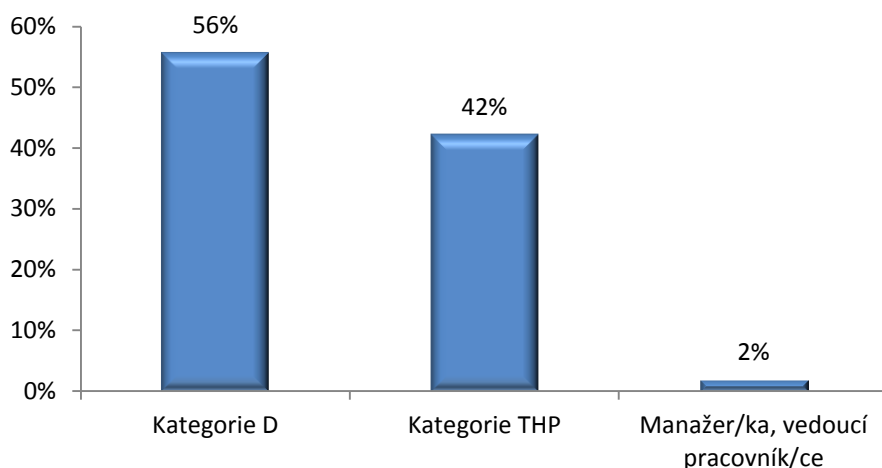


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce označovanou odpovědí ve čtvrté otázce byla odpověď šest až deset let, kterou označilo ve svých odpovědích 38 % respondentů, následována hned navazujícím časovým

rozmezím a to dobou jedenáct až dvacet let (27% dotazovaných). Dohromady tak tyto dvě odpovědi pokryly téměř dvě třetiny všech respondentů (absolutně 68 respondentů ze 104, 65 % relativně, viz graf 4 - 4).

Graf 4 – 5 Profesní zařazení

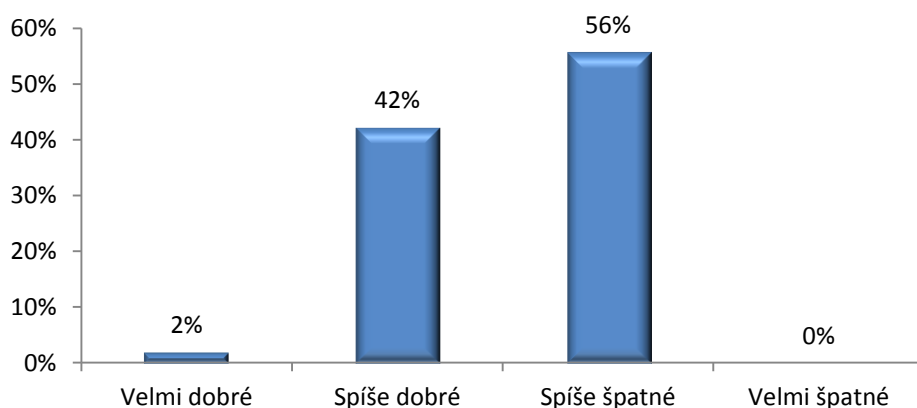


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4 – 5 vyplývá, že nejvíce zastoupenou profesní je kategorie D, tedy dělnické profese, která byla zastoupena v odpovědích dotazníku z 56 %. Druhá nejvíce zastoupená skupina je kategorie THP (technicko - hospodářský pracovník) se 42 % respondentů. Zbývající dvě procenta náleží manažerským pozicím (viz graf 4 - 5).

Vztahy na pracovišti

Graf 4 – 6 Hodnocení vztahů se spolupracovníky stejné podnikové úrovně

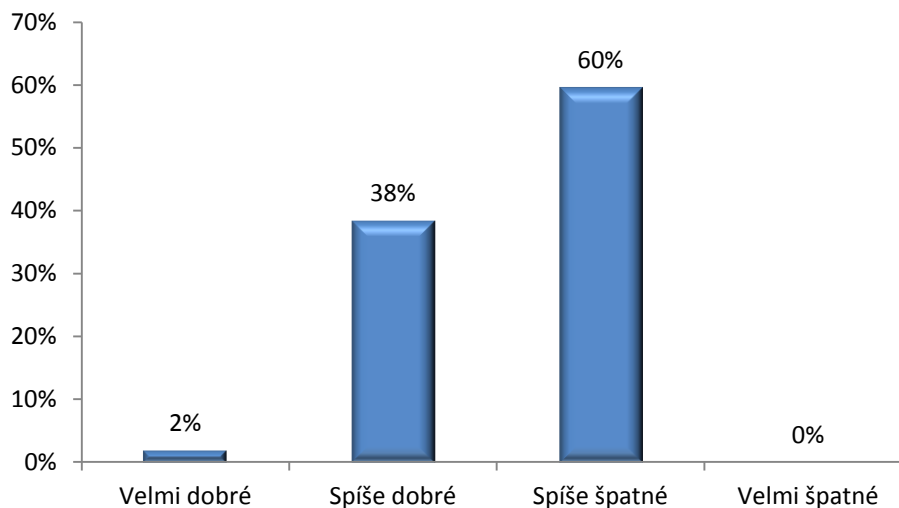


Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení vztahů se spolupracovníky vyplývá, že 56 % respondentů označuje vztahy se svými spolupracovníky za spíše špatné, na druhou stranu 42 % označuje tyto vztahy

za spíše dobré. Pouhé dvě procenta zaměstnanců označily vztahy za velmi dobré a žádný z respondentů neohodnotil tyto vztahy za velmi špatné (viz graf 4 - 6).

Graf 4 - 7 Hodnocení vztahů s nadřízeným/i

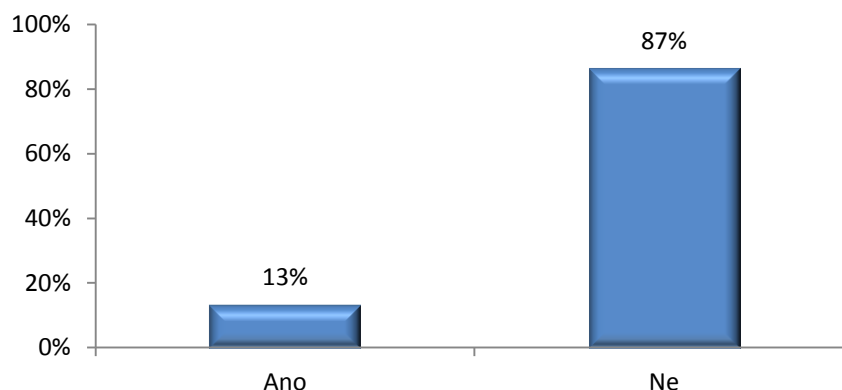


Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení vztahů s nadřízeným/i označila nadpoloviční většina dotázaných zaměstnanců vztahy za spíše špatné (60 %). Stejně jako u předešlé otázky žádný z respondentů nezastává názor, že jeho vztahy s nadřízeným/i jsou velmi špatné a pouhé dvě procenta je označila za velmi dobré (viz graf 4 - 7).

Přístup nadřízeného

Graf 4 – 8 Spravedlivost a rovnocennost při přístupu nadřízeného

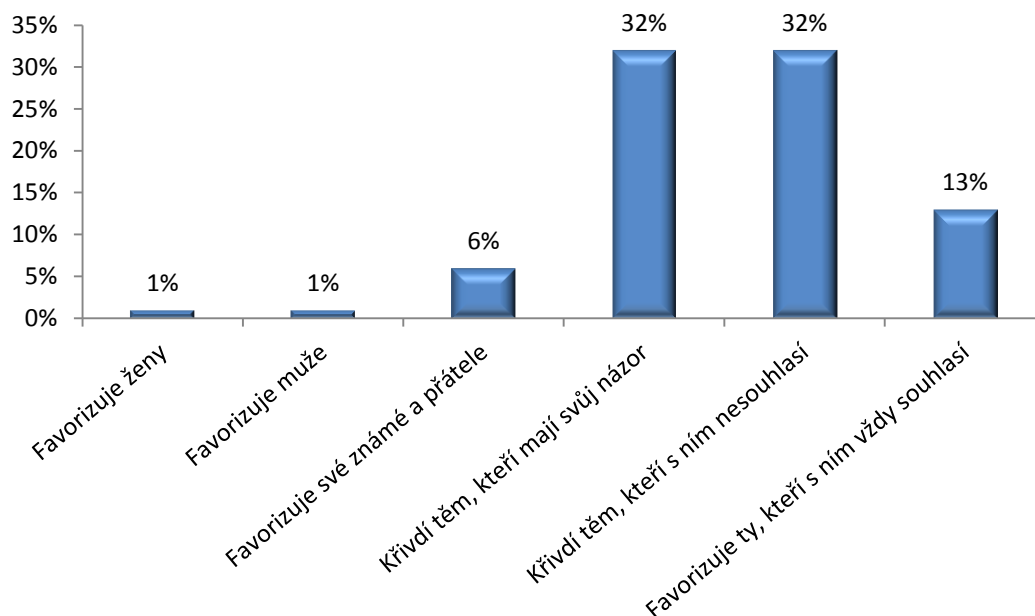


Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná většina a to 87 % dotázaných zaměstnanců dle otázky č. 8 („Považujete přístup a jednání Vašeho nadřízeného ke všem pracovníkům jako spravedlivý a rovnocenný?“)

nepovažuje přístup a jednání nadřízeného za spravedlivý a rovnocenný (viz graf 4 - 8), na důvody této odpovědi byli dotázáni respondenti v další podotázce.

Graf 4 – 9 Odůvodnění pro nespravedlivý nebo nerovnocenný přístup

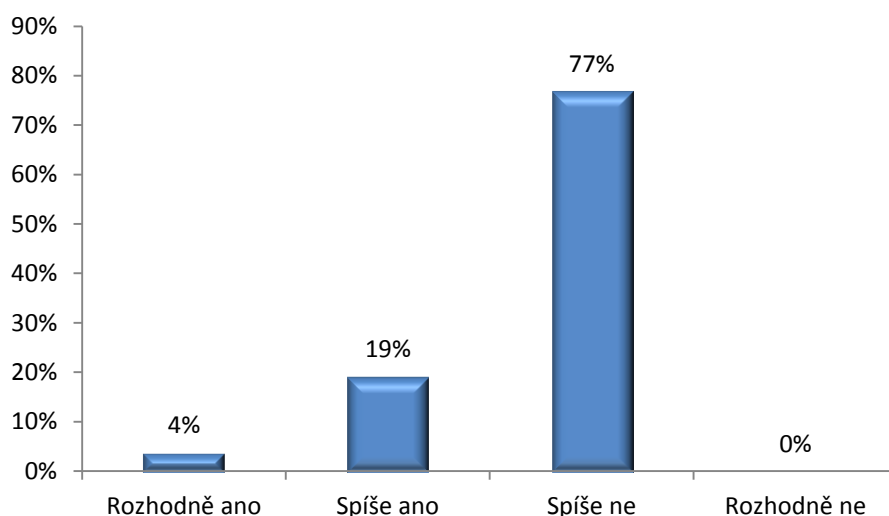


Zdroj: Vlastní zpracování

V této podotázce byli osloveni Ti respondenti, kteří v předešlé otázce neoznačili přístup nadřízeného ke všem pracovníkům jako spravedlivý a rovnocenný (viz graf 4 - 9). Shodně 32 % procent dotázaných zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený křivdí těm, kteří mají svůj názor a těm, kteří s ním nesouhlasí. Třináct procent si myslí, že nadřízený favorizuje ty zaměstnance, kteří s ním vždy souhlasí. Respondenti měli také možnost uvést jiný důvod, ale nikdo z nich tak neučinil.

Komunikace s nadřízeným

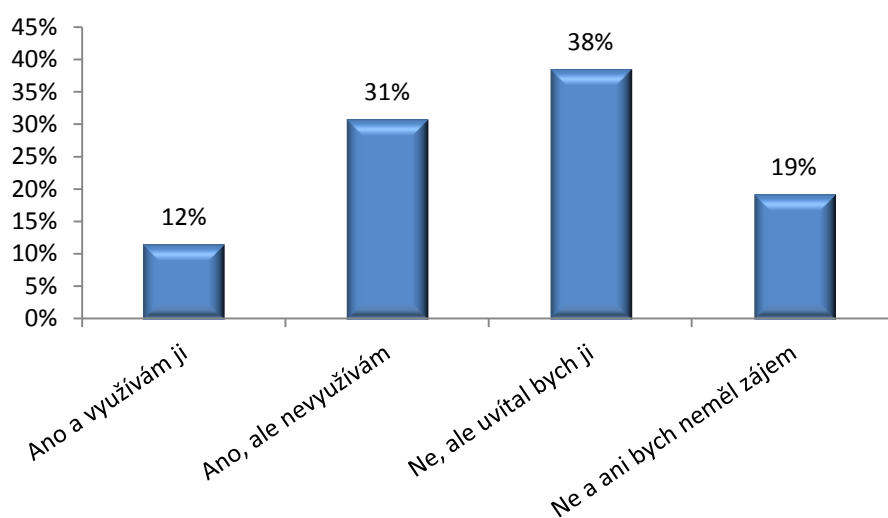
Graf 4 – 10 Dostatečně častá komunikace nadřízeného



Zdroj: Vlastní zpracování

Více než tři čtvrtiny dotázaných, konkrétně 77 %, si myslí, že nadřízený s nimi komunikuje spíše nedostatečně často. Pouze 19 % označilo komunikaci ze strany nadřízeného za spíše dostatečně častou a 4 % za rozhodně dostatečně častou. Ani jeden z respondentů neoznačil u této otázky odpověď rozhodně ne (viz graf 4 - 10).

Graf 4 – 11 Možnost pravidelné komunikace s nadřízeným o výsledcích své práce

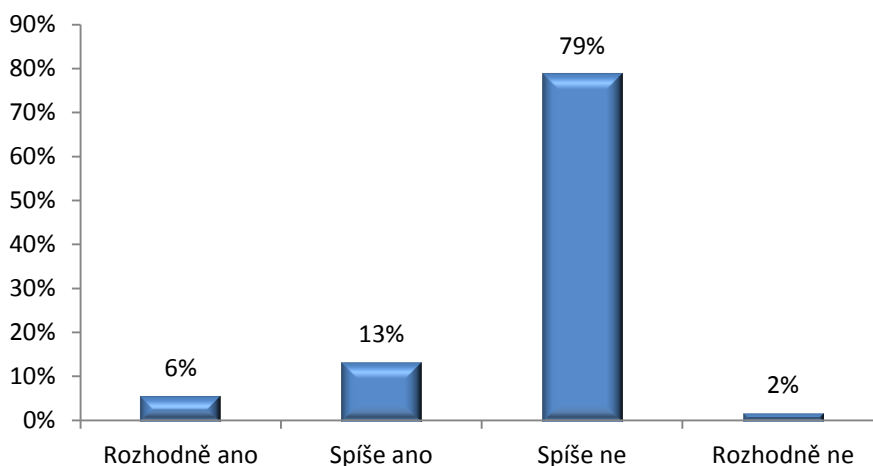


Zdroj: Vlastní zpracování

Jen 12 % respondentů v dotazníku uvedlo, že má možnost pravidelné komunikace o výsledcích své práce se svým nadřízeným a využívá ji. Jednatřicet procent dotázaných

zaměstnanců sice možnost má, ale nevyužívá ji. Naopak 38 % odpovídajících uvedlo, že tuto možnost nemá a že by ji uvítalo. Devatenáct procent uvedlo, že tuto možnost nemá a ani by je nezajímala (viz graf 4 - 11).

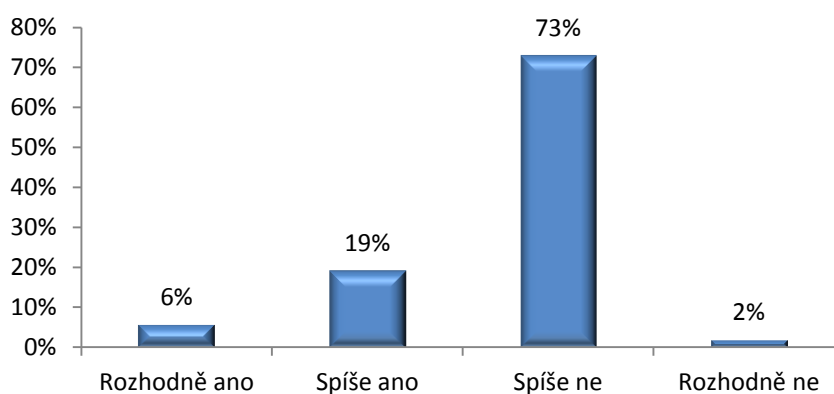
Graf 4 – 12 Dostatečná pozitivní zpětná vazba/pochvala



Zdroj: Vlastní zpracování

Více než tříčtvrtinová většina dotázaných zaměstnanců je přesvědčena, že je chválena nedostatečně, 79 % respondentů označilo odpověď spíše ne a 2 % rozhodně ne. Jen 13 % zaměstnanců si myslí, že je chváleno spíše dostatečně a 6 % rozhodně dostatečně (viz graf 4 - 12).

Graf 4 – 13 Znalost svých úkolů při práci a očekávání nadřízeného



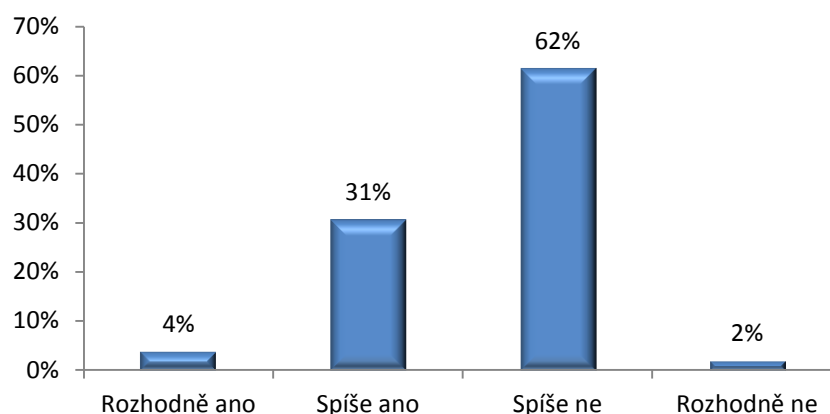
Zdroj: Vlastní zpracování

Výrazná většina v podobě 73 % dotázaných uvedla, že spíše nezná při práci své úkoly a neví, co od něj očekává jeho nadřízený. Devatenáct procent respondentů své úkoly spíše zná

a jen 8 % označilo odpovědi na krajích stupnice – 6 % své úkoly rozhodně zná a 2 % rozhodně ne (viz graf 4 -13).

Rozšíření či prohloubení práce jako motivační faktor

Graf 4 – 14 Uvítání obohacení své práce o nové prvky

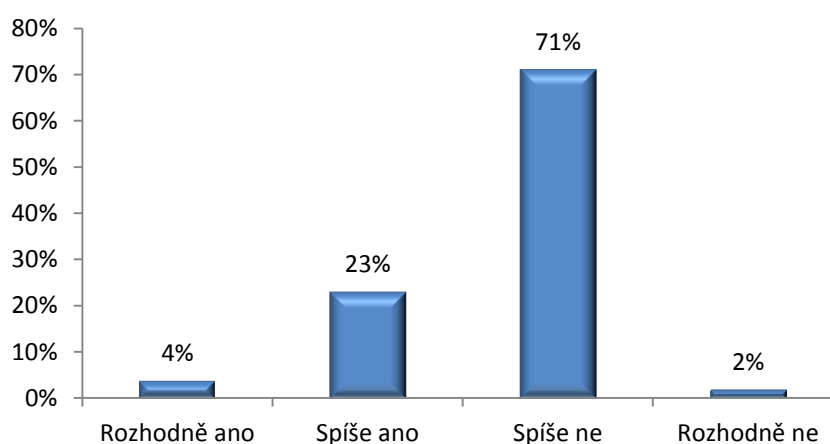


Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 16 uvedla většina dotazovaných respondentů, že by spíše neuvítala obohacení své práce o nové prvky (např. rozšíření nebo prohloubení pracovních činností, rozmanitější práci apod.) a to když 62 % z nich označilo odpověď spíše ne a 2 % rozhodně ne. Naopak 31 % by takovouto změnu spíše uvítalo a 4 % rozhodně.

Kreativní přístup k práci

Graf 4 – 15 Možnost uplatnění tvůrčích postupů při výkonu práce



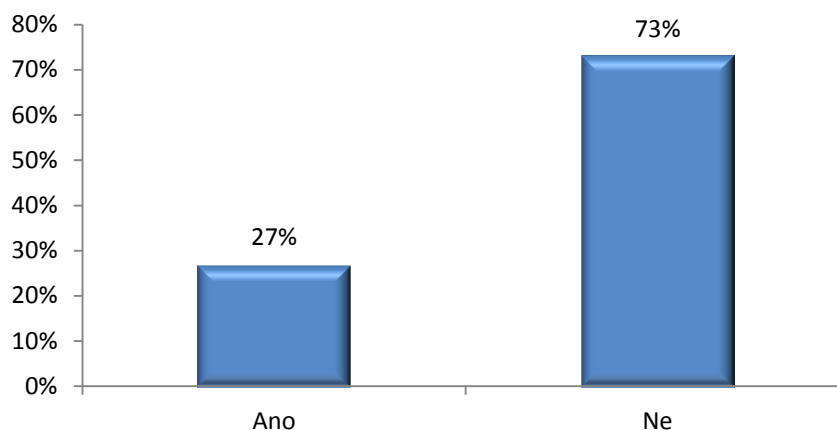
Zdroj: Vlastní zpracování

Nadpoloviční většina, přesněji 71 % dotázaných odpovědělo, že spíše necítí možnost uplatnění tvůrčích postupů při vykonávání své práce. Dvacet tři procent má opačný názor a

označilo odpověď spíše ano. Odpovědi na krajích stupnice opět zvolila pouze minorita zaměstnanců, dohromady 8 % (viz graf 4 - 15).

Systém odměňování ve společnosti a ohodnocení vlastního výkonu

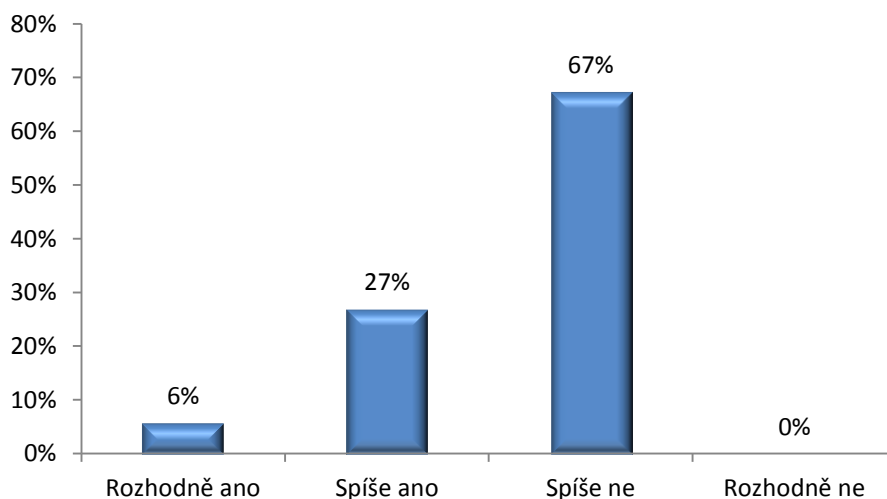
Graf 4 – 16 Znalost o fungování systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Celých 73 % zaměstnanců uvedlo, že neví, jak funguje systém odměňování ve zkoumané organizaci, naopak 27 % respondentů ví, jak tento systém funguje (viz graf 4 - 16).

Graf 4 – 17 Znalost faktorů, podle kterých je hodnocen vlastní pracovní výkon

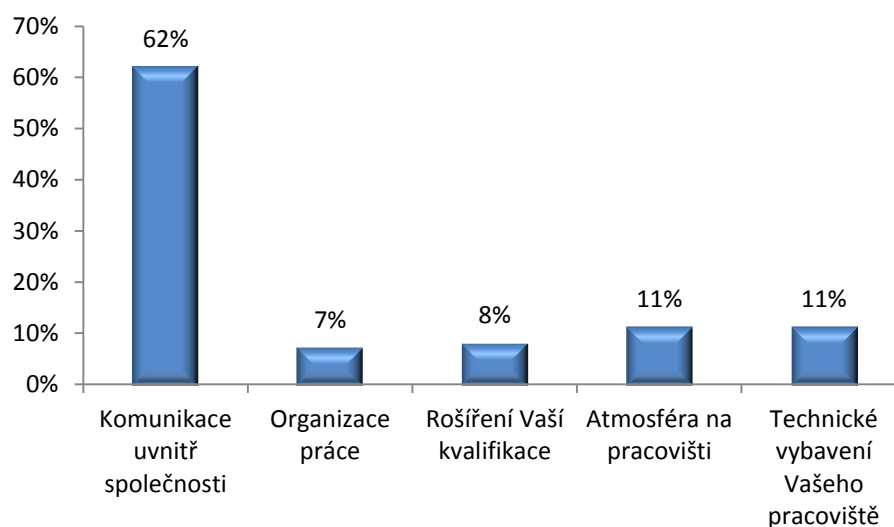


Zdroj: Vlastní zpracování

Přibližně dvě třetiny zaměstnanců uvedlo, že spíše neví, podle čeho je ohodnocen jejich pracovní výkon (viz graf 4 – 17). Sedmadvacet procent respondentů dotazníku spíše ví, podle čeho je jejich výkon hodnocen a šest procent to ví rozhodně.

Oblasti práce, jejichž zlepšení by mohlo vést ke zvýšení výkonnosti

Graf 4 – 18 Oblasti práce, jejichž zlepšení by mohlo vést ke zvýšení výkonnosti

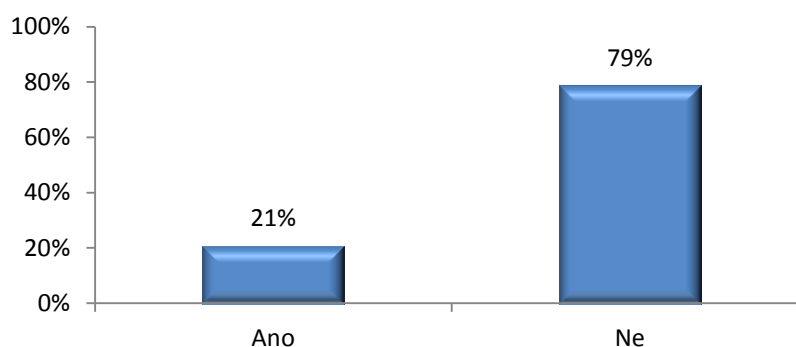


Zdroj: Vlastní zpracování

Více než poloviční většina respondentů a to 62 % dotázaných uvedlo, že ke zlepšení jejich výkonnosti by mohlo vést zlepšení komunikace uvnitř společnosti (např. vyšší informovanost o firemních procesech apod.). Žádná z dalších oblastí nepřesáhla v odpovědích úrovně 11 %, jak je vidno z grafu 4 – 18. Také v této otázce měli respondenti možnost uvést jiné oblasti mimo výčet uvedených, ale nikdo z nich tak neučinil.

Spokojenost s ohodnocením

Graf 4 – 19 Spokojenost s ohodnocením vzhledem ke své práci

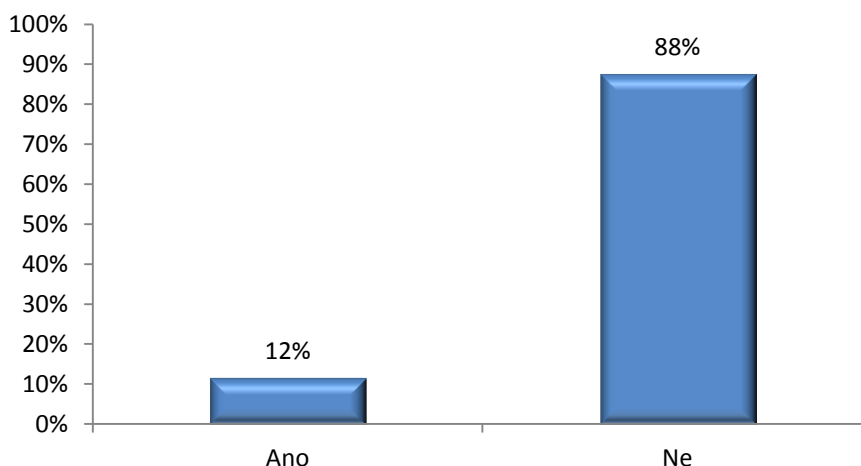


Zdroj: Vlastní zpracování

Více než tři čtvrtiny dotazovaných zaměstnanců vyjádřilo nespokojenost s ohodnocením vzhledem ke své práci, naopak zbylých jednadvacet procent je se svým ohodnocením vzhledem ke své práci spokojeno, jak je vidět z grafu 4 – 19.

Dostatečný prostor pro svůj osobní a kariérní růst

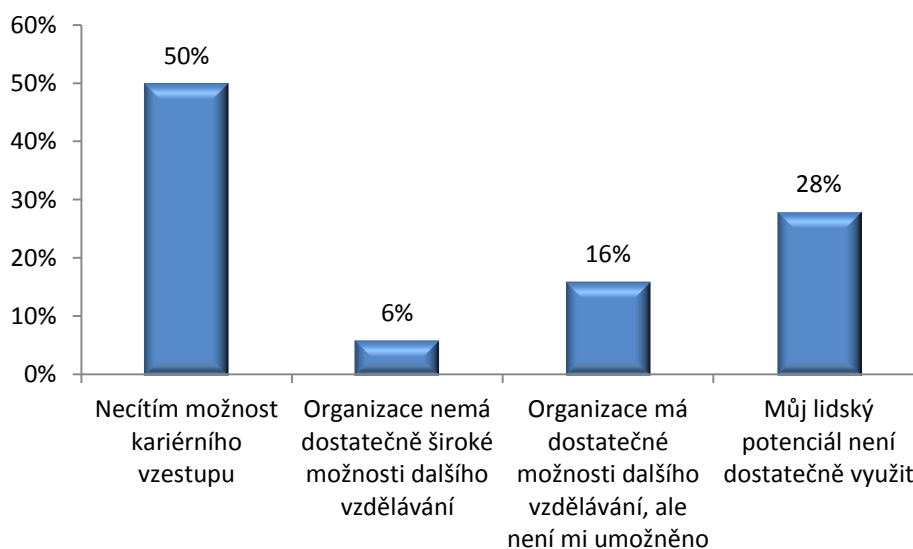
Graf 4 – 20 Cítění respondentů pro dostatečný prostor pro osobní rozvoj a kariérní růst



Zdroj: Vlastní zpracování

Velká většina zaměstnanců (88%) v odpovědi na tuto otázku uvedla, že necítí dostatečný prostor pro osobní rozvoj a kariérní růst. Jen 12 % z respondentů cítí dostatečný prostor pro osobní rozvoj a kariérní růst, jak je vidět z grafu 4 – 20.

Graf 4 – 21 Důvody nedostatečného prostoru pro osobní růst



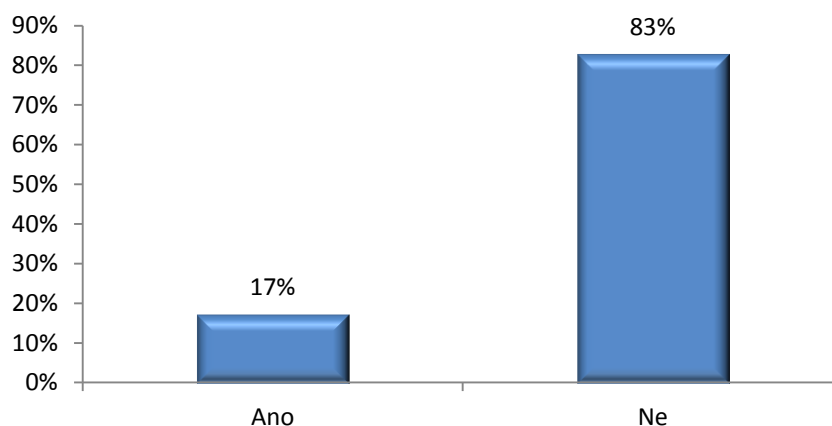
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 21 byli dotazováni ti respondenti, kteří v předešlé otázce odpověděli, že necítí dostatečný prostor pro osobní a kariérní růst. Polovina odpovídajících zaměstnanců zde uvedla, že necítí možnost kariérního vzestupu, 28 % je přesvědčeno, že jejich lidský potenciál

není dostatečně využito. Šestnáct procent tvrdí, že organizace sice má dostatečné možnosti dalšího vzdělávání, ale není jim umožněno a šest procent si myslí, že podnik nemá dostatečně široké možnosti dalšího vzdělávání (viz graf 4 - 21).

Technické a materiálové vybavení

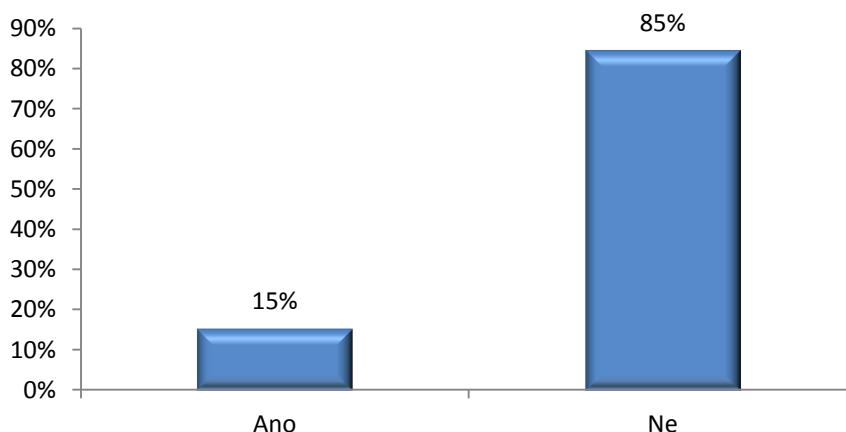
Graf 4 – 22 Dostatečné technické vybavení pro výkon své práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4 – 22 jde vidět, že většina dotázaných zaměstnanců označilo technické vybavení pro svou práci jako nedostatečné (83 %). Naopak pouze 17 % respondentů uvedlo, že považuje technické vybavení pro výkon své práce jako dostatečné.

Graf 4 – 23 Dostatek materiálového vybavení pro výkon práce



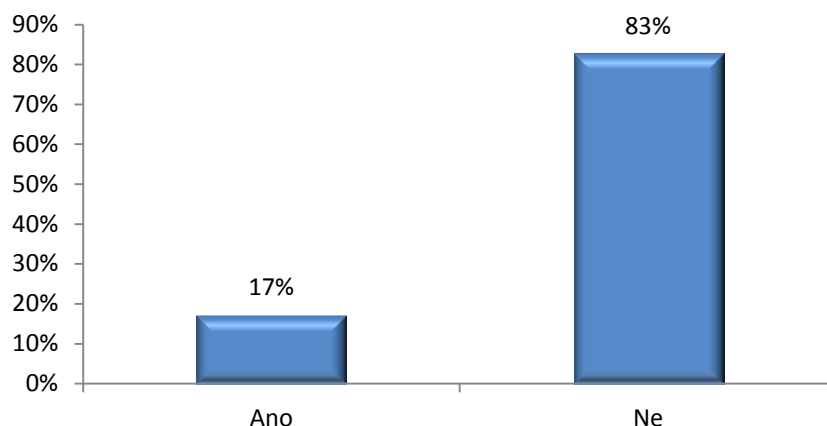
Zdroj: Vlastní zpracování

Podobně jako u předchozí otázky ohledně technického vybavení, většina respondentů, konkrétně 85 %, uvedla, že nemá dostatečné materiálové vybavení pro výkon své práce. Jen

zbylých 15 % zaměstnanců uvedlo, že mají dostatečné materiálové vybavení pro svou práci (viz graf 4 - 23).

Důležitost své práce

Graf 4 – 24 Pohled zaměstnanců na svou práci jako na důležitou pro ostatní zaměstnance

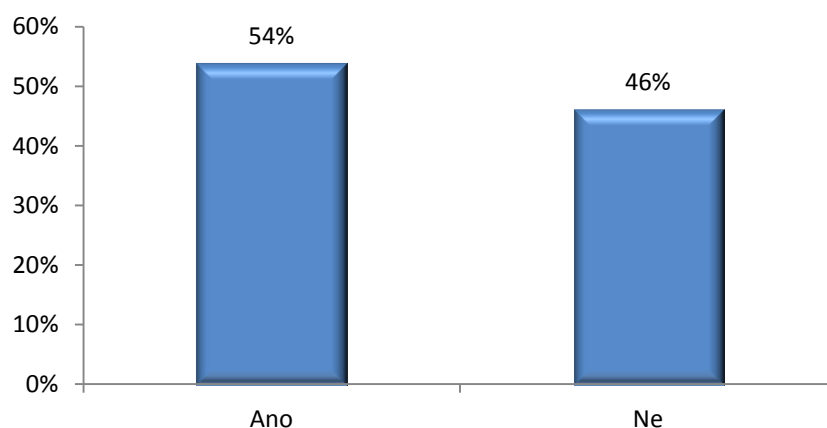


Zdroj: Vlastní zpracování

Výrazná většina dotázaných zaměstnanců (83 %) nepovažuje svou práci za důležitou pro organizaci a ostatní zaměstnance. Pouze zbylých 17 % naopak vidí svou práci jako důležitou pro organizační kontext, jak je vidno z grafu 4 – 24.

Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Graf 4 – 25 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

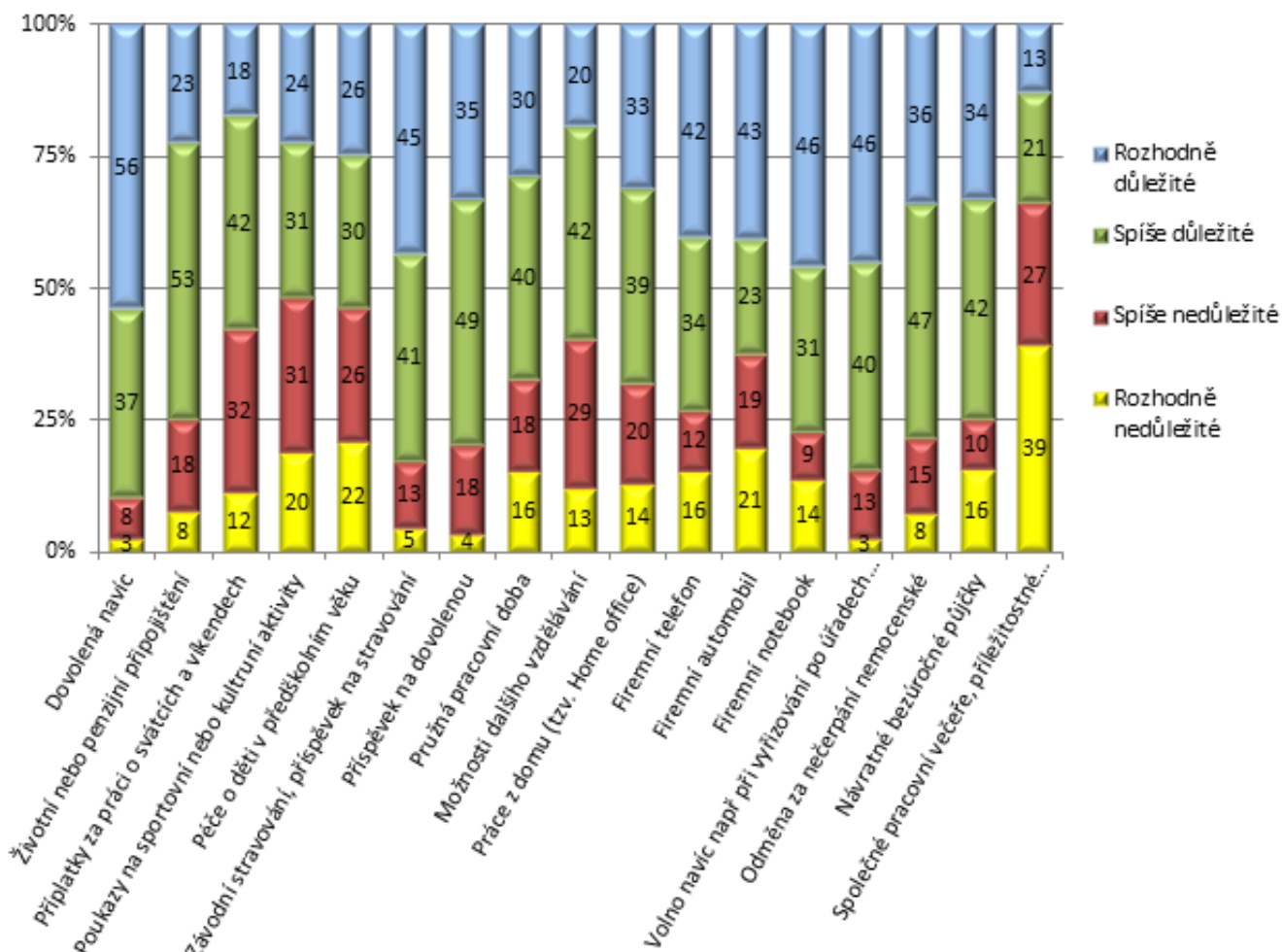


Zdroj: Vlastní zpracování

Nadpoloviční většina dotázaných zaměstnanců je spokojena se současnými zaměstnaneckými výhodami (54 %), zbytek respondentů (46 %) je se současným stavem zaměstnaneckých výhod nespokojeno, jak je vidět z grafu 4 – 25.

Důležitost jednotlivých zaměstnaneckých výhod

Graf 4 – 26 Důležitost jednotlivých zaměstnaneckých výhod

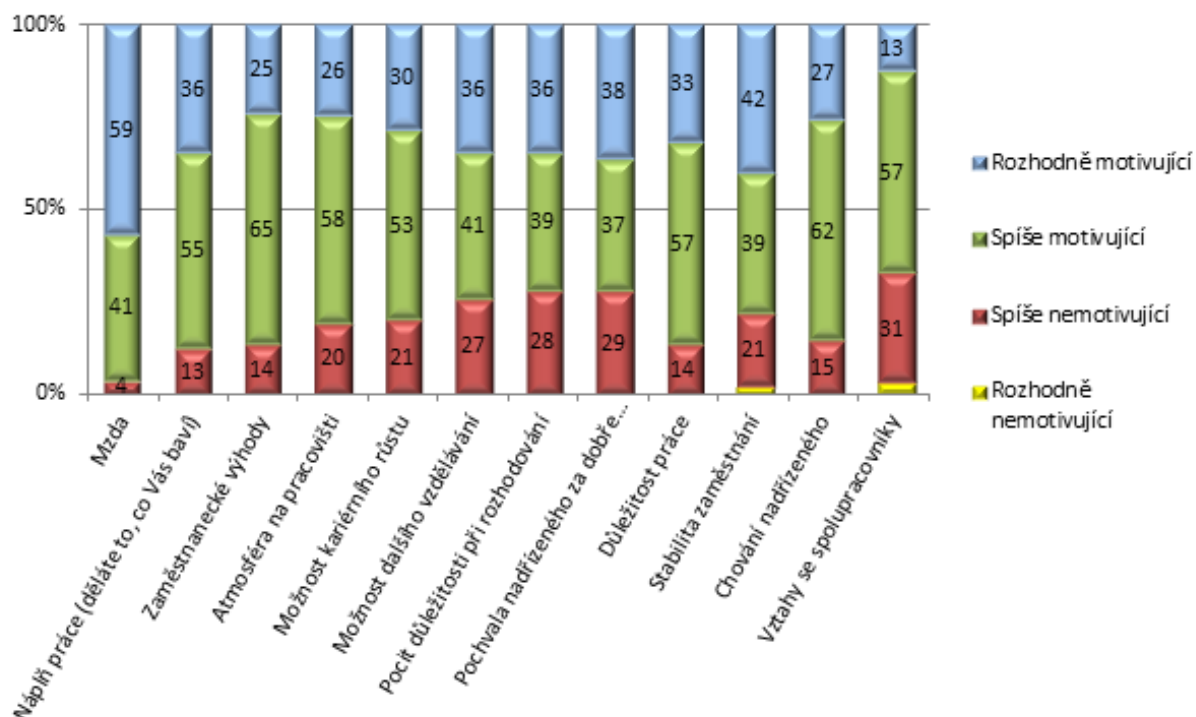


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 – 26 znázorňuje preference dotázaných zaměstnanců v ohledu zaměstnaneckých výhod, tentokrát v absolutních hodnotách. Při pohledu na graf je vidět, že nejdůležitější zaměstnaneckou výhodou je dovolená navíc, kterou jako více, či méně důležitou zaměstnaneckou výhodu označilo 93 respondentů. Dále jako velmi důležitá zaměstnanecká výhoda byla uvedena možnost volna navíc v podobě tzv. „Free days“ použitelné např. pro vyřizování na úřadech. Podobně významnou zaměstnaneckou výhodou se ukázalo závodní stravování nebo příspěvek na stravování, které jako spíše důležitou zaměstnaneckou výhodu označilo 41 respondentů a jako rozhodně důležitou 45 zaměstnanců. Jako nejméně důležitou zaměstnaneckou výhodu označili dotázaní společné večere, nebo příležitostné večírky či podobné akce.

Motivační faktory

Graf 4 – 27 Motivační faktory

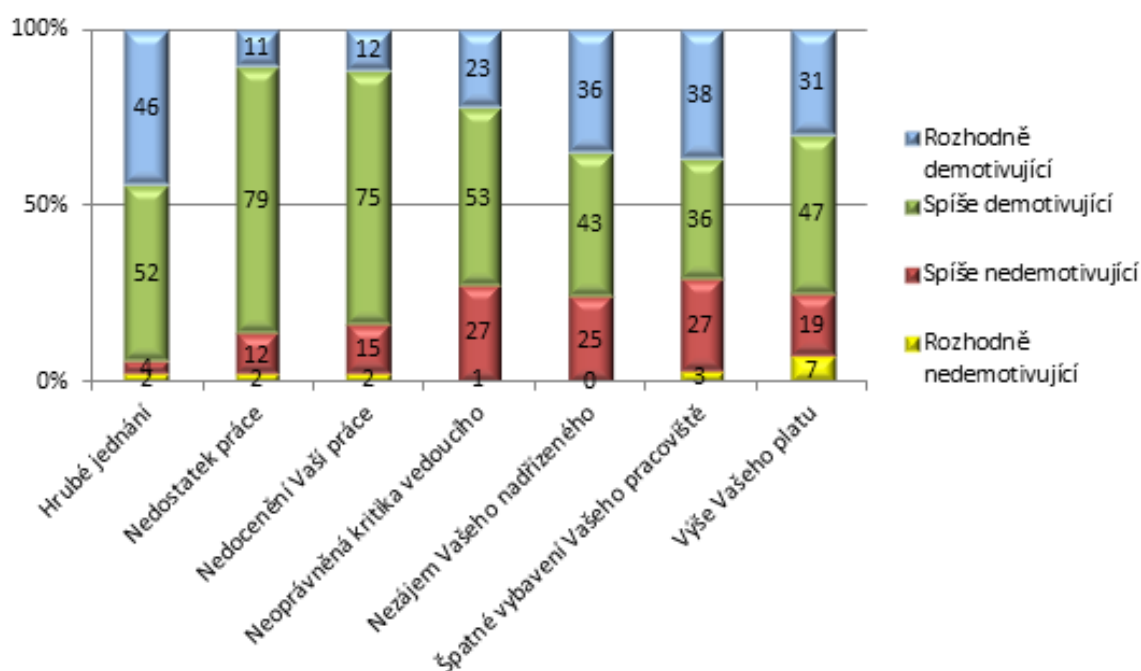


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4 – 27 je čitelné, že při porovnání motivačních faktorů byl respondenty jako nejvíce motivující faktor mzdy, který označilo 41 zaměstnanců jako spíše motivující a 59 zaměstnanců jako rozhodně motivující. Dalším vysoce motivujícím faktorem se u respondentů ukázala stabilita zaměstnání (42 zaměstnanců ji označilo jako rozhodně motivující), náplň práce (55 respondentů ji vidí jako spíše motivující a 36 jako rozhodně motivující), důležitost práce (57 odpovídajících ji zařadilo jako spíše motivující a 33 jako rozhodně motivující) a chování nadřízeného (62 zaměstnanců jej uvedlo jako spíše motivující a 27 jako rozhodně motivující).

Demotivační faktory

Graf 4 – 28 Demotivační faktory



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce demotivujícím faktorem při výkonu práce je podle zaměstnanců hrubé jednání, které označilo 46 z nich jako rozhodně demotivující a 52 jako spíše demotivující. Osmatřicet respondentů vidí jako rozhodně demotivující faktor špatné vybavení svého pracoviště a šestatřicet nezáměr nadřízeného např. o problémy nebo nápady zaměstnance.

4.4 Shrnutí získaných poznatků

Dotazníkové šetření zjišťovalo pohledy zaměstnanců na jednání a přístup nadřízeného, úroveň komunikace v organizaci, náplň své práce, ohodnocení jejich pracovního výkonu, prostor k osobnímu či kariérnímu růstu a např. preference v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Většina ze zaměstnanců ohodnotila své vztahy jak s nadřízenými, tak se spolupracovníky stejné podnikové úrovně za spíše špatné, což neprospívá atmosféře na pracovišti. Dále velká většina označila přístup a jednání svého nadřízeného za nespravedlivý nebo nerovnocenný, navíc většina respondentů uvedla, že s nimi jejich nadřízený nekomunikuje dostatečně často a není jim dopřáno dostatečné pochvaly. Většina odpovídajících přitom uvedla zlepšení komunikace uvnitř společnosti (např. o výrobních procesech atd.) jako oblast, která by mohla vést ke zlepšení jejich výkonnosti.

V oblasti ohodnocení práce většina dotázaných uvedla, že neví, jak funguje systém odměňování v organizaci a hlavně neví, podle čeho je hodnocen její výkon. Přitom mzda byla ohodnocena jako hlavní motivační faktor, což vytváří určitý rozpor mezi tím, co zaměstnanci podle jejich tvrzení nejvíce motivuje a jejich povědomí o jejich příjmu v návaznosti na jejich pracovní výkon.

Co se týče oblasti rozvoje a kariérního růstu, velká většina zaměstnanců necítí prostor pro kariérní postup nebo podle nich není dostatečně využit jejich lidský potenciál. Mírná většina je spokojena se zaměstnaneckými výhodami, které zaměstnavatel poskytuje. Nejdůležitějším benefitem je podle výsledků dotazníku dovolená a volné dny navíc. V oblasti vybavení opět považuje převážná nespokojenost s technickým a materiálním vybavením. Většina dotázaných také nepovažuje svou práci za důležitou pro ostatní zaměstnance.

Jak bylo uvedeno výše, nejvíce motivující složkou práce se ukázala mzda, další důležité aspekty se ukázaly jako stabilita a náplň zaměstnání nebo chování nadřízeného. Nejvíce demotivujícím faktorem bylo hrubé jednání při výkonu práce, dále to bylo špatné vybavení pracoviště a nezájem svého nadřízeného.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT

Ve vazbě na analýzu faktorů pracovní motivace provedenou v předešlé kapitole bylo vypracováno několik následujících návrhů, které by měly přispět ke zlepšení současného stavu a potenciálně ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců zkoumané organizace.

Komunikace uvnitř společnosti

Při analýze vnitropodnikové komunikace a sdílení informací se ukázalo, že zaměstnanci cítí nedostatky při výkonu práce v této oblasti. Komunikaci ze strany svých nadřízených hodnotí jako nedostatečnou, většina spíše neví, co se od nich v práci očekává a zaměstnanci nejčastěji označili oblast vnitropodnikové komunikace jako oblast, která by mohla vést ke zvýšení jejich výkonnosti. V tomto případě lze doporučit např. rotaci práce zaměstnanců nebo jiná forma obeznámení se s ostatními organizačními procesy, které jsou závislé na práci daného zaměstnance (např. rozhovory s dalšími pracovníky nebo vlastním manažerem). Větší povědomí o návaznosti jednotlivých firemních procesů prospěje lepšímu pochopení vlastní pozice jednotlivce uvnitř podnikového systému a tím i možnost zlepšení svého pracovního výstupu. Tím by se také mohla vyřešit otázka nedůležitosti vlastní práce, kterou také označila většina respondentů. Zvýšením povědomí o důležitosti vlastní práce vůči ostatním zaměstnancům a celé organizaci by také prospělo větší motivovanosti jednotlivců. Dále většina zaměstnanců uvedla nedostatečný prostor pro svůj osobní a kariérní růst. V této problematice je doporučeno lépe propagovat možné kariérní postupy a mapy např. prostřednictvím tzv. „*Career days*“ zaměřenými nejen na nové potenciální zaměstnance, ale také na ty stávající.

Zásadní oblastí se v organizačním výzkumu ukázala také oblast odměňování zaměstnanců. Přestože mzda byla označena jasně jako hlavní motivační prvek dotázaných zaměstnanců, většina z nich neví, jak funguje systém odměňování v organizaci a hlavně neví, podle čeho je hodnocen jejich pracovní výkon. Doporučuje se zvýšit informovanost zaměstnanců v tomto směru, například prostřednictvím zvýraznění těchto skutečností v informačním systému pro zaměstnance nebo vyvěšením ve společných prostorách, např. prostřednictvím nástěnek v šatnách, kantýnách apod. Další možností je uspořádání společných besed nebo mítinků, na kterých by bylo zaměstnancům objasněno, jak funguje systém odměňování v podniku a co to pro jednotlivce znamená. V oblasti zaměstnaneckých výhod

byla výjimečně spokojena většina zaměstnanců se současným systémem a benefity poskytovanými zaměstnavatelem.

Vedoucí pracovníci a manažeři

V návaznosti na komunikaci je dalším důležitým faktorem práce manažerů a vedoucích pracovníků. Ti by podle analýzy měli častěji a lépe komunikovat se svými podřízenými, podávat častěji zpětnou vazbu, více informovat o tom, co je během pracovního výkonu očekáváno od jejich podřízených. Jako zásadní demotivační prvek byl označen také nezájem vedoucích pracovníků a problémy nebo nápady svých podřízených. Doporučuje se např. školení manažerů a všech vedoucích pracovníků (včetně liniových manažerů a manažerů první úrovně) o správné spolupráci a sdílení informací se svými podřízenými, případně organizování společných (možno i pravidelných) mítinků vedoucích pracovníků a zdůraznění této jejich role při řízení pracovního výkonu ostatních zaměstnanců (zejména stanovování úkolů, zpětná vazba a jednání se svými podřízenými). Uvedené praktiky by také měly pomoci zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a tím i zlepšení celkové atmosféry na pracovišti.

Revize technických a materiálových potřeb zaměstnanců

Více než tři čtvrtiny zaměstnanců oslovených ve výzkumu uvedly, že nemají dostatečné technické či materiálové vybavení pro výkon své práce. Nedostatečné vybavení může působit jako velký demotivační prvek (u dělnických profesí je to prvek pro práci snad ještě důležitější než u profesí ostatních) a tak se doporučuje hlubší analýza v oblasti technických a materiálových potřeb jednotlivých zaměstnanců, např. prostřednictvím rozhovorů s jednotlivými pracovníky v různých odděleních společnosti, nebo dalším dotazníkovým šetřením zaměřeným konkrétně na technické a materiálové vybavení zaměstnanců. Otázkou je, jestli má společnost prostředky na investici do plošné revitalizace nákladných technických zařízení používaných v těžkém průmyslu. Přesto by získání informací tohoto rázu prospělo celkovému povědomí o pracovním prostředí zaměstnanců a o možnostech dalších investic.

6. ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je v dnešní době důležitou částí podnikového managementu. Nedílnou součástí optimalizace využití lidského potenciálu zaměstnanců je také oblast motivace. Dobře motivovaný personál je rozhodně žádoucí složkou každé organizace, avšak samotný proces motivace a jeho prvky může být složitější, než se na první pohled zdá.

Tato diplomová práce analyzuje přístup organizace ArcelorMittal Ostrava, a.s. k motivaci svých zaměstnanců. Práce je standardně rozdělena na část teoretickou, ve které je přiblíženo téma pracovní motivace zejména pomocí odborné literatury a část praktickou, která obsahuje analýzu současného stavu pracovní motivace personálu ve společnosti.

Cílem práce bylo za pomoci hlavně dotazníkového šetření zmapovat současný stav pracovní motivace ve vybrané organizaci, především prostřednictvím odpovědí zaměstnanců na motivační faktory ovlivňující práci ve společnosti: např. atmosféru na pracovišti, sdílení informací uvnitř společnosti, zaměstnanecké výhody, možnosti individuálního růstu a dalšího vzdělávání atd. Z výsledků dotazníkového šetření lze poznat celkově negativní pohled respondentů na většinu z uvedených faktorů, je tedy vidno, že oslovení zaměstnanci neměli strach z anonymity a obraz skutečností popsanych dotazníkovým šetřením se zdá být realistický. Snad jediným prvkem z výše uvedených, se kterým panovala většinová spokojenost, byla oblast zaměstnaneckých výhod, ve všech ostatních faktorech převažovala většinová nespokojenost.

Ve vazbě na analýzu jsou uvedeny v páté kapitole návrhy a doporučení managementu, která by mohla pomoci zlepšení současného stavu a zvýšení úrovně pracovní motivace, což by se mělo projevit také na větší motivovanosti a výkonnosti personálu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M.: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11. Vyd. Kogan Page, London and Philadelphia, London 2009, ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, M.: *Personální Management*. Přel. J. Koubek a J. Berka. 1. Vyd. Grada Publishing, Praha 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Grada Publishing, Praha 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407.

BECK, R. C.: *Motivation Theories and Principles*. 2. Vyd. Prentice – Hall, Inc., New Jersey 1983, 482 s. ISBN 0-13-603910-3.

BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a motivovat lidi*. 5. Vyd., Computer Press, Brno 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. CP Books, Brno 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CLEGG, B.: *Motivace*. 1. Vyd. CP Books, Brno 2005, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

DEIBLOVÁ, M.: *Motivace jako nástroj řízení*. 1. Vyd., Linde nakladatelství, Praha 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DONELLY, J. H. Jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*. 1. Vyd., Grada, Praha 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

FOOT, M., HOOK, C.: *Personalistika*. CP Books, Brno 2005, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, P.: *Jak motivovat svůj tým*. 1. Vyd., Grada, Praha 2009, 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

MATEICIUC, A.: *Metodologické problémy poznávání v manažerské praxi a organizačním výzkumu*, odborný text, elektronická verze, VŠB – TU Ostrava, Ostrava, 2011.

MATEICIUC, A.: *Personální management*, studijní text, elektronická verze, Ostrava: Ostravská univerzita 2009.

NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání*. 1. Vyd., Management Press, Praha 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: *Základy sociologického výzkumu*. 1. Vyd. Management Press, Praha 2001, 160 s. ISBN 80-7261-038-4.

VROOM, V. H., DECI, E. L.: *Management and Motivation*. 1. Vyd. Penguin Books Ltd., Ringwood 1970, 399 s. ISBN 01-4080-144-8.

Internetové zdroje

Oficiální webové stránky společnosti ArcelorMittal Ostrava, a.s.:

Historie společnosti [online] 2013 cit. [2013-7-9], Dostupné z WWW: <http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_history_s2_cz.html>

Akce pro zaměstnance [online] 2013 cit. [2013-7-9], Dostupné z WWW: <http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_employee_s7_cz.html>

Huť ArcelorMittal Ostrava se dohodla na kolektivní smlouvě [online] cit. [2013-7-9], Dostupné z WWW: <http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_tz_242_s1_cz.html>

SEZNAM ZKRATEK

THP – technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 2 – 1 Proces motivace podle Donellyho Jr., Gibsona a Ivanceviche	13
Obrázek 2 – 2 Proces motivace podle Armstronga	13
Obrázek 2 – 3 Maslowova hierarchie potřeb	16
Obrázek 3 – 4 Schéma celé skupiny.....	34
Obrázek 3 – 5 Organizační struktura ArcelorMittal Ostrava a.s.	36
Graf 4 – 1 Struktura respondentů dle pohlaví	40
Graf 4 – 2 Věková struktura respondentů	41
Graf 4 – 3 Nejvyšší dosažené vzdělání	42
Graf 4 – 4 Délka zaměstnání u společnosti ArcelorMittal Ostrava, a.s.	42
Graf 4 – 5 Profesní zařazení	43
Graf 4 – 6 Hodnocení vztahů se spolupracovníky stejné podnikové úrovně	43
Graf 4 – 7 Hodnocení vztahů s nadřízeným/i.....	44
Graf 4 – 8 Spravedlivost a rovnocennost při přístupu nadřízeného	44
Graf 4 – 9 Odůvodnění pro nespravedlivý nebo nerovnocenný přístup	45
Graf 4 – 10 Dostatečně častá komunikace nadřízeného	46
Graf 4 – 11 Možnost pravidelné komunikace s nadřízeným o výsledcích své práce.....	46
Graf 4 – 12 Dostatečná pozitivní zpětná vazba/pochvala	47
Graf 4 – 13 Znalost svých úkolů při práci a očekávání nadřízeného	47
Graf 4 – 14 Uvítání obohacení své práce o nové prvky	48
Graf 4 – 15 Možnost uplatnění tvůrčích postupů při výkonu práce.....	48
Graf 4 – 16 Znalost o fungování systému odměňování	49
Graf 4 – 17 Znalost faktorů, podle kterých je hodnocen vlastní pracovní výkon	49
Graf 4 – 18 Oblasti práce, jejichž zlepšení by mohlo vést ke zvýšení výkonnosti	50
Graf 4 – 19 Spokojenost s ohodnocením vzhledem ke své práci	50
Graf 4 – 20 Cítění respondentů pro dostatečný prostor pro osobní rozvoj a kariérní růst	51
Graf 4 – 21 Důvody nedostatečného prostoru pro osobní růst.....	51
Graf 4 – 22 Dostatečné technické vybavení pro výkon své práce.....	52
Graf 4 – 23 Dostatek materiálového vybavení pro výkon práce	52
Graf 4 – 24 Pohled zaměstnanců na svou práci jako na důležitou pro ostatní zaměstnance ...	53
Graf 4 – 25 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	53
Graf 4 – 26 Důležitost jednotlivých zaměstnaneckých výhod	54

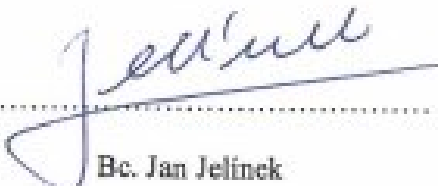
Graf 4 – 27 Motivační faktory.....	55
Graf 4 – 28 Demotivační faktory	56

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. 7. 2013



Bc. Jan Jelínek